

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DIMEDIASI  
MOTIVASI KERJA PADA PT. BANK MUAMALAT  
INDONESIA**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**YULAEDY MIR'ATU HAYYA**

**NIM: 17510060**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DIMEDIASI  
MOTIVASI KERJAPADA PT. BANK MUAMALAT  
INDONESIA**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



**Oleh**

**YULAEDY MIR'ATU HAYYA**

**NIM : 17510060**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DIMEDIASI  
MOTIVASI KERJA PADA PT. BANK MUAMALAT  
INDONESIA**

**SKRIPSI**

Oleh

**YULAEDY MIR'ATU HAYYA**

**NIM : 17510060**

Telah disetujui pada tanggal 31 Mei 2021

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Siswanto, SE., M.Si**

**NIP 197509062006041001**

Mengetahui :

**Ketua Jurusan,**



**Drs. Agus Sucipto, MM., CRA**

**NIP 196708162003121001**

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DIMEDIASI MOTIVASI KERJA PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA

#### SKRIPSI

Oleh

**YULAEDY MIR'ATU HAYYA**

NIM : 17510060

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 28 Juni 2021

#### Susunan Dewan Penguji

1. Ketua

**Rini Safitri, SE., MM., MBA**  
NIP 199303282019032016

#### Tanda tangan

: 

2. Penguji Utama

**Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M**  
NIP 19750426201608012042

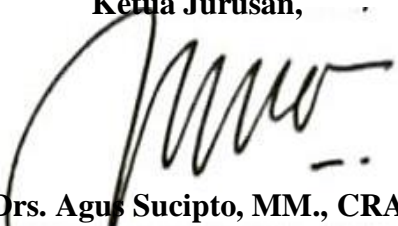
: 

3. Sekretaris (Pembimbing)

**Dr. Siswanto, SE., M.Si**  
NIP 197509062006041001

: 

Mengetahui :  
Ketua Jurusan, .

  
**Drs. Agus Sucipto, MM., CRA**  
NIP 196708162003121001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yulaedy Mir'atu Hayya

NIM : 17510060

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia**. Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 31 Mei 2021  
Hormat saya,  
  
7C9D9AJX122354457  
Yulaedy Mir'atu Hayya  
NIM: 17510060

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah, saya persembahkan Skripsi ini kepada :

### *Ayah dan Ibuku*

Bapak Muhammad Taufiq dan Ibu Khorrotul Ainiah yang telah berjuang dengan ikhlas dan selalu mendoakan disetiap waktu, menyebut namaku dikala sujud beliau demi kesuksesan dan keberhasilanku dengan penuh rasa tulus yang tak kenal lelah dan batas waktu.

### *Saudaraku*

Adik saya Elsa Fajriya Nova yang selalu memberikan dukungan dan *support* untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

### *Keluargaku*

Terimakasih kepada keluargaku yang selalu memberikan dukungan disetiap langkahku untuk berhasil dan sukses untuk maju, mendakan agar apa yang ku tempuh menjadi barokah ilmu untuk menaikkan derajat orang tuaku.

### *Teman-temanku*

Terimakasih kepada teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2017, tak lupa kepada teman-teman terbaikku yang selalu ada disetiap saat ketika aku dalam keadaan suka maupun duka, USA Kamar 1, Member Manajemen B, MSDM 2017, Aslab Restory, serta Eka, Elly, Lidya, Balqis, teman-teman KKM Gresik dan masih dan tak bisa kusebutkan satu persatu karena ku tahu masih banyak yang berharga dan pantas dijaga yaitu teman-temanku.

## **HALAMAN MOTTO**

Jadilah kuat tapi tidak menyakiti.

Jadilah baik, tapi tidak lemah.

Jadilah berani, tapi tidak menakuti.

Jadilah rendah hati, tapi tidak rendahan.

Tetap bangga, tapi tidak sombong.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia”.

Sholawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

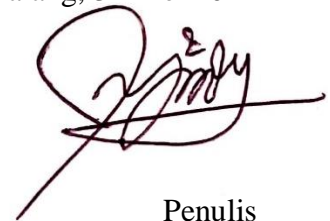
1. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Nur Asnawi, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Siswanto, SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Fachtullah Reza selaku karyawan PT. Bank Muamalat yang telah membantu melancarkan skripsi.
7. Ibu, ayah, adik dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do’a, dukungan, motivasi dan semangat yang luar biasa lahir batin.
8. Kakak angkatan 2015 dan 2016 yang selalu memberikan semangat, motivasi, masukan dan bimbingan sampai sekarang skripsi selesai.
9. Teman-teman Manajemen angkatan 2017 yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.



10. Teman seperjuangan saya, Maulidya ‘Ulya Nushratullah Sukasmono Putri yang tak pernah lelah memberi saya semangat, dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Robbal ‘Alamin..

Malang, 31 Mei 2021



Penulis

## DAFTAR ISI

### HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Batasan Penelitian.....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Kajian Empiris.....	13
2.1.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Kajian Teoritis.....	17
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	17
2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	17
2.2.1.2 Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	20
2.2.1.3 Aspek Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	21
2.2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan.....	22
2.2.1.5 Gaya Kepemimpinan Perspektif Islam.....	24
2.3 Motivasi Kerja.....	26

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	26
2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja.....	29
2.3.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja Pegawai.....	32
2.3.4 Jenis-Jenis Motivasi Kerja.....	33
2.3.5 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	34
2.3.6 Indikator-Indikator Motivasi Kerja.....	36
2.3.7 Motivasi Kerja Dalam Islam.....	37
2.4 Komitmen Organisasi.....	39
2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	39
2.4.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	41
2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi.....	42
2.4.4 Meningkatkan Komitmen Organisasi.....	44
2.4.5 Komitmen Organisasi Dalam Islam.....	45
2.5 Hubungan Antar Variabel.....	46
2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi.....	46
2.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja.....	47
2.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	47
2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Komitmen Organisasi.....	48
2.5.5 Model Hipotesis Penelitian.....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian.....	49
3.2 Lokasi Penelitian.....	49
3.3 Populasi Dan Sampel.....	49
3.3.1 Populasi.....	49
3.3.2 Sampel.....	50
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	51
3.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	51

3.5.2 Variabel Motivasi Kerja.....	52
3.5.3 Variabel Komitmen Organisasi.....	53
3.6 Skala Pengukuran.....	55
3.7 Pengumpulan Data.....	55
3.7.1 Sumber Data.....	55
3.7.2 Metode Pengumpulan Data.....	56
3.8 Uji Instrumen.....	56
3.8.1 Uji Validitas Dan Uji Reabilitas.....	56
3.9 Metode Analisis Data.....	57
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	57
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	58
3.9.2.1 Uji Normalitas.....	58
3.9.2.2 Uji Linieritas.....	59
3.9.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	59
3.9.3 Uji Analisis Jalur (Path Analysis).....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	61
4.1.1 Profil Perusahaan.....	61
4.1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	61
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	64
4.1.2 Deskripsi Responden.....	64
4.1.2.1 Karakteristik Responden.....	64
4.1.2.2 Deskripsi Penelitian.....	66
4.1.3 Uji Instrumen Data.....	68
4.1.3.1 Uji Validitas Data.....	68
4.1.3.2 Uji Reabilitas Data.....	69
4.1.4 Uji Asumsi Klasik.....	70
4.1.4.1 Uji Normalitas Data.....	70
4.1.4.2 Uji Linieritas Data.....	71
4.1.4.3 Uji Heteroskedastisitas Data.....	71
4.1.5 Analisis Jalur.....	72

4.1.5.1 Uji Signifikan.....	72
4.1.5.2 Perhitungan Pengaruh Variabel.....	74
4.1.5.3 Pengujian Hipotesis.....	75
4.2 Pembahasan.....	77
4.2.1 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi.....	77
4.2.2 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja.....	79
4.2.3 Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	81
4.2.4 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja.....	83
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>85</b>
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Key Performance Inform</i> .....	9
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 3.1 Populasi.....	50
Tabel 3.2 Sampel.....	50
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item Penelitian.....	53
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	64
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	67
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	68
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	68
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian.....	69
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	71
Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.....	71
Tabel 4.8 Hasil Uji Linieritas Variabel Penelitian.....	72
Tabel 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Penelitian.....	72
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja.....	74
Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	74
Tabel 4.12 Pengaruh Perhitungan Variabel.....	75
Tabel 4.13 Pengujian Hipotesis.....	77

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.2 Model Penelitian.....	48
Gambar 4.1 Diagram Pengembangan Jalur.....	74

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	: Kuisioner Penelitian
Lampiran 2	: Data Kuesioner
Lampiran 3	: Deskripsi Frekuensi Responden Variabel
Lampiran 4	: Uji Validitas
Lampiran 5	: Uji Reliabilitas
Lampiran 6	: Uji Normalitas
Lampiran 7	: Uji Linieritas
Lampiran 8	: Uji Heteroskedastisitas
Lampiran 9	: Analisis Path
Lampiran 10	: Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Yulaedy Mir'atu Hayya. 2021, SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia".

Pembimbing : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja.

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, dan apakah motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *explanatory research* yang digunakan untuk menguji antar variabel. Penelitian ini memiliki hipotesis yang akan di uji kebenarannya.

Populasi dan Sampel pada penelitian ini melibatkan 74 karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia, diantaranya Bank Muamalat Kantor Cabang Malang, Bank Muamalat KK Malang-Batu, dan Bank Muamalat Kantor Cabang Pasuruan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan wawancara. Kemudian data dianalisis menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dan Uji Asumsi Klasik.

Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa: (1) gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, (2) gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja, (3) motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan (4) gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja.

## ***ABSTRACT***

Yulaedy Mir'atu Hayya. 2021, THESIS. Title: "The Effect of Participatory Leadership Style on Organizational Commitment Mediated Work Motivation at PT. Bank Muamalat Indonesia".

Advisor : Dr. Siswanto, SE., M.Si

Keywords : Participatory Leadership Style, Organizational Commitment, Work Motivation.

---

This study aims to examine and analyze whether participatory leadership styles have a direct effect on organizational commitment, whether participatory leadership styles have a direct effect on work motivation, whether work motivation has a direct effect on organizational commitment, and whether work motivation mediates the influence of participatory leadership styles on organizational commitment at PT. . Bank Muamalat Indonesia. This study uses a quantitative approach with explanatory research which is used to test between variables. This study has a hypothesis that will be tested for truth.

Population and sample in this study involved 74 employees at PT. Bank Muamalat Indonesia, including Bank Muamalat Malang Branch Office, Bank Muamalat KK Malang-Batu, and Bank Muamalat Pasuruan Branch Office. Data were collected using questionnaires and interviews. Then the data were analyzed using path analysis and classical assumption test.

The results of this study prove that: (1) participatory leadership style affects organizational commitment, (2) participatory leadership style affects work motivation, (3) work motivation affects organizational commitment, and (4) participatory leadership style affects organizational commitment through work motivation.

## املخص

يوليدي مرعتو هيا. 2021، أطروحة. العنوان: "أثر أسلوب القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي بوساطة دافع العمل في الشركات العامة." "معاملة البنك اندونيسيا".

المشرف : الدكتور سيسوانتو عالم الاقتصادية الماجستير.  
الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة التشاركية ، الالتزام التنظيمي ، الدافع للعمل

تهدف هذه الدراسة إلى فحص وتحليل ما إذا كان لأساليب القيادة التشاركية تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي ، وما إذا كان لأساليب القيادة التشاركية تأثير مباشر على تحفيز العمل ، وما إذا كان الدافع للعمل له تأثير مباشر على الالتزام التنظيمي ، وما إذا كان دافع العمل يتوسط تأثير أساليب القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي في الشركة مفتوح. معاملة البنك اندونيسيا. تستخدم هذه الدراسة المنهج الكمي مع البحث التوضيحي الذي يستخدم للاختبار بين المتغيرات. تحتوي هذه الدراسة على فرضية سيتم اختبارها لمعرفة الحقيقة.

شمل مجتمع وعينة هذه الدراسة ٧٤ موظفًا في الشركات العامة. بنك معاملة إندونيسيا ، بما في ذلك مكتب فرع معاملة بنك ، مكتب نقدي لمعاملة البنك. مالانج - باتو ، ومكتب فرع باسوروان معاملة البنك. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات. ثم تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المسار واختبار الافتراض الكلاسيكي.

تثبت نتائج هذه الدراسة أن: (١) أسلوب القيادة التشاركية يؤثر على الالتزام التنظيمي ، (٢) أسلوب القيادة التشاركية يؤثر على دافعية العمل ، (٣) دافع العمل يؤثر على الالتزام التنظيمي ، (٤) أسلوب القيادة التشاركية يؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال العمل التحفيز.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan harus profesional dalam mengelola sumber daya perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek terpenting dalam perusahaan diantara sumber daya lainnya (Ardana, Mujiati, & Mudiarta Utama, 2012). Dalam era globalisasi saat ini sebuah organisasi dituntut agar mampu menyesuaikan diri secara terus menerus untuk melakukan perubahan dan perbaikan. Salah satu sumberdaya organisasi yang sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi adalah manusia. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi sehingga mampu untuk melaksanakan tugasnya secara efektif, produktif, dan professional untuk memajukan organisasi. Menurut Siagian, S.P *dalam* Amiruddin (2007) manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena manusia dalam melakukan aktivitas didalam organisasi diwujudkan melalui karya, bakat, kreativitas, dan peran nyata yang dapat diukur produktivitasnya.

Komitmen karyawan terhadap organisasi lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dimana karyawan berusaha memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan dibentuk oleh lingkungan kerja dan melalui proses pengembangan diri yang dilakukan oleh karyawan. Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas karyawan terhadap suatu

organisasi atau perusahaan. Loyalitas tersebut dapat berupa kemauan untuk bekerja lebih keras demi tercapainya tujuan perusahaan (Mekta, 2017).

Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain (Kartini, 1994).

Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin, 2005).

Dengan adanya sumber daya manusia tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yaitu sebagai pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen. Pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan seorang pemimpin yang mampu bekerja secara efektif. Semakin pandai pemimpin dalam melaksanakan peranannya, tentunya semakin cepat tujuan perusahaan akan tercapai.

Komitmen organisasi merupakan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan bekerja. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan juga dapat dipandang sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan setia pada perusahaan dan akan bekerja keras untuk kemajuan perusahaan. Karyawan akan berusaha berkontribusi dalam bentuk tenaga ataupun pikiran demi kemajuan dan tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen ini merupakan hasil timbal balik atas apa yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan (Mekta, 2017).

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins & Judge, 2011). Komitmen organisasi adalah karyawan, yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2011).

Penelitian-penelitian terdahulu tentang gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi diantaranya dilakukan oleh Tozani (2013), menemukan bahwa gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan suportif memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Rizal (2019), menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasi. Sibali & Hasiara (2014), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Fajrin & Susilo (2018), menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Fitriyasni & Safrida, (2017), menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Syaiyid, Utami, & Riza, April (2013) menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Luthans F. (2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah: 1. Keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (*a strong desire to remain a member of a particular organization*), 2. Kemauan yang kuat untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi (*a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*), 3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi (*a definite belief in, and acceptance of, of the values and goals of the organization*). Sedangkan Colquitt, Lepine & Wesson (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan bagi karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Organisasi berperan mempengaruhi keadaan komitmen karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau berhenti untuk mengejar pekerjaan lain (keluar) (*Organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to*

*remain a member of the organization. Organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organization (is retained) or leaves to pursue another job (turns over))”.*

Selain itu, dapat pula dipahami bahwa komitmen adalah tentang identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk menjadi anggota organisasi dan kesediaan untuk berusaha keras atasnya (*Commitment is about identification with the goals and values of the organization, a desire to belong to the organization and a willingness to display effort on its behalf*) (Baron & Amstrong, 2007).

Penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh beberapa penelitian, diantaranya Ari Suputra & Sriathi (2018) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Purnama, Sunuharyo, & Prasetya (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Rumangkit & Haholongan (2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Menurut Mangkunegara (2017) mengemukakan bahwa “motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

Berdasarkan beberapa hasil temuan penelitian yang masih kontradiksi, maupun adanya perbedaan pada objek penelitian tersebut, maka penelitian ini akan menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dimediasi oleh motivasi kerja. Untuk kepentingan pengujian



model tersebut, maka para karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia akan diminta partisipasi dalam penelitian ini sebagai responden.

Penelitian tentang motivasi kerja menjadi semakin menarik dan penting ketika terdapat peluang munculnya orisionalitas hasil penelitian. Peluang orisionalitas penelitian muncul dari adanya hubungan motivasi kerja sebagai mediasi terhadap gaya kepemimpinan partisipatif. Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa hasil penelitian terdahulu. Pengembangan model dilakukan untuk menyelidiki gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia dimediasi oleh motivasi kerja. Dimasukkannya variabel motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh terhadap gaya kepemimpinan partisipatif diharapkan dapat memberi kontribusi peran terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia.

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprah diorganisasi (Soelistya, 2014). Dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap aktivitas perusahaan, maka karyawan akan lebih merasa dihargai sehingga dapat terdorong untuk menunjukkan daya upaya guna meningkatkan kinerjanya.

Objek penelitian pada PT. Bank Muamalat Indonesia yang biasa dikenal dengan BMI merupakan sebuah perusahaan perbankan syariah yang bergerak pada bidang jasa keuangan. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 710 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM

Bersama dan ATM Prima, serta lebih dari 11.000 jaringan ATM di Malaysia melalui *Malaysia Electronic Payment* (MEPS). Menginjak usianya yang ke-20 pada tahun 2012. Bank Muamalat Indonesia melakukan *rebranding* pada logo Bank untuk semakin meningkatkan *awareness* terhadap *image* sebagai Bank Syariah Islami, Modern dan Profesional.

Bank terus mewujudkan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui baik secara nasional maupun internasional. Hingga saat ini, Bank beroperasi bersama beberapa entitas anaknya dalam memberikan layanan terbaik yaitu *Al-Ijarah Indonesia Finance (ALIF)* yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (*DPLK Muamalat*) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitul maal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS).

Sejak tahun 2015, Bank Muamalat Indonesia bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Oleh karena itu dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “*The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence*”.

Perusahaan BMI menarik untuk diteliti karena karyawan harus bisa (*survive*) dalam tuntutan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah dengan standar pelayanan berkualitas. Sehingga perlu adanya perhatian khusus selama proses pelayanan kepada nasabah dan tentunya tetap menjaga motivasi kerja serta gaya kepemimpinan dengan salah satu

faktornya yaitu pengaruh komitmen organisasi dari PT. Bank Muamalat Indonesia.

Berdasarkan fakta dilapangan, objek penelitian yang dilibatkan terdapat tiga lokasi yang berbeda yaitu Kantor Kas (KK) Malang-Batu dan Kantor Cabang (KC) Pasuruan dikarenakan kedua lokasi tersebut merupakan anak cabang dari Kantor Cabang (KC) Malang dimana penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia sangat memiliki pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Setelah dilakukannya sebuah observasi dan wawancara pada pihak terkait khususnya pada bagian kepegawaian yaitu Bapak Fachtullah Reza, gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan pada PT. Bank Muamalat Indonesia dengan tujuan agar karyawan termotivasi pada pekerjaannya dan untuk menjadikan komitmen organisasi menjadi lebih baik. Gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia setiap tahunnya mengalami perubahan pada masanya karena setiap pemimpin pada masa periodenya memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk karyawannya.

Seperti sebelum tahun 2009, gaya kepemimpinan pada saat itu lebih mengutamakan sisi religiusitas (*non business*) dengan bekerja sama pada komunitas mahasiswa, situs pendidikan, dan lain-lain. Pada tahun 2009-2014, mengalami perubahan gaya kepemimpinan dan perubahan simbol-simbol PT. Bank Muamalat Indonesia sehingga karyawan harus dapat menyesuaikan perubahan budaya yang mengarah pada bisnis berskala *comercial and corporate*. Tahun 2014-2017, komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan mengalami perubahan untuk lebih fokus pada perbaikan portofolio. Dan pada tahun 2017-

2020, PT. Bank Muamalat Indonesia mengarah kepada *islamic institution* atau *islamic business* yang bekerja sama pada komunitas islam terbesar di Indonesia seperti NU dan Muhammadiyah dengan tujuan menjaga *income* perusahaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dan motivasi kerja saling berpengaruh namun sering mengalami *top-down* pada budaya perusahaan tersebut. Hal ini dibuktikan dengan adanya data prestasi kerja karyawan yang menunjukkan hasil kinerja karyawan dibawah 65% lebih jelasnya bisa dilihat dari tabel 1.1 *Key Performance Inform* (KPI), dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Key Performance Inform PT. Bank Muamalat Indonesia 2018 dan 2019**

	Achievement	Karyawan %	KPI Rating		
Insentif dibayar  >65 %	>150%	1 %	5 Star	Tahun 2018  100%	Tahun 2019  105%
	120 - < 150 %	1 %	4 Star		
	100 < 120 %	3 %	3 Star		
	80 < 100 %	5 %	2 Star		
	65 % < 80 %	10 %	1 Star		
	< 65 %	80 %	Non Star		

Sumber: Data diolah dari *Key Performance Inform* 2019.

Berdasarkan pada Tabel 1.1 *Key Performance Inform* menjelaskan hasil dari pengukuran dan penilaian kinerja pada tahun 2018 dan tahun 2019 dapat diketahui bahwa prestasi kerja yang dialami seluruh karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2018 sebesar 100% menjadi 105% pada tahun 2019. Presensi jumlah karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia pada tabel tersebut yang mendapatkan *Key Performance Inform* (KPI) setiap bulannya sebesar 80% dan mayoritas mendapatkan Rating terendah yaitu *Non-Star*.

Hal itu dapat memberikan motivasi kerja yang baik bagi karyawan namun untuk setiap bulannya karyawan dalam menjalani tugas-tugas dan untuk mencapai target yang diberikan perusahaan karyawan hanya mampu mencapai batas kerja yang standar. Sehingga prestasi kerja yang didapatkan karyawan setiap bulannya adalah sebesar  $<65\%$  dan hasil kinerjanya terhadap prestasi yang dicapai karyawan mendapatkan insentif sebesar  $>65\%$  setiap bulannya.

Perhitungan insentif dilakukan bulanan, berdasarkan *boking* (pencairan), atau *average balance growth* dari posisi tertinggi dan sampai posisi terendah. Namun pada setiap bulannya pencairan yang dibayarkan kepada karyawan rata-rata memiliki posisi terendah. Oleh karena itu proses pembayaran insentif kepada karyawan dilakukan sebelum *funding* bulanan sebesar 80% dan nominal insentif bulanan dan pertahunnya 20% sisa dari *funding* tersebut.

Berdasarkan pada penemuan kontradiksi dari hasil temuan penelitian diatas, sehingga menarik untuk diteliti dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan sebuah masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partifipatif berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia ?
2. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia ?

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia ?
4. Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan sebuah tujuan masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia.
3. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia.
4. Untuk menguji dan menganalisis motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sejalan dengan rumusan dan tujuan penelitian seperti yang telah dikemukakan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara empiris teori gaya kepemimpinan partisipatif yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Serta memberikan kontribusi secara empiris teori motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia.

## 2. Bidang Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumberdaya manusia khususnya manajer pada PT. Bank Muamalat Indonesia. Pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasi akan mempengaruhi motivasi kerja.

### 1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh karena itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia”**. Komitmen organisasi dipilih karena peningkatan komitmen organisasi akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Adapun batasan pada penelitian ini sebagai berikut: Bank Muamalat Kantor Cabang Malang, Bank Muamalat KK Malang-Batu, dan Bank Muamalat Kantor Cabang Pasuruan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Empiris**

##### **2.1.1 Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat masalah pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi dimediasi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Syaiyid, Utami, & Riza, April (2013), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Tozani (2013), “Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Xtel Jakarta)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, partisipatif, dan suportif memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi.
3. Sibali & Hasiara (2014), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Komitmen Organisasi Pada Politeknik Negeri Samarinda”. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan



signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4. Purnama, Sunuharyo, & Prasetya (2016), “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang)”. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Fitriyasni & Safrida (2017), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru”. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.
6. Fajrin & Susilo (2018), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebun Agung Malang)”. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
7. Ari Suputra & Sriathi (2018), “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional”. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
8. Rizal (2019), “Peran Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Desa”.

Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

9. Rumangkit & Haholongan (2019), “*Person Organization Fit*, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan kerja Terhadap Komitmen Organisasional”. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Syaiyid, Utami, & Riza, April (2013), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)”.	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja	SPSS 16	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2	Tozani (2013), “Efek Moderasi Budaya Organisasi Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Xtel Jakarta)”.	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi	SPSS 16	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, partisipatif dan suportif memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi.
3	Sibali & Hasiara (2014), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Komitmen Organisasi	Analisis SEM	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	Organsasi Terhadap Motivasi Dan Komitmen Organisasi Pada Politeknik Negeri Samarinda”.			motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4	Purnama, Sunuharyo, & Prasetya (2016), “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang)”.	Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan	SPSS 21	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
5	Fitriyasni & Safrida (2017), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru”.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja	SPSS 21	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.
6	Ari Suputra & Sriathi (2018), “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional”.	Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
7	Fajrin & Susilo (2018), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja	<i>Path Analysis</i>	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh

	Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebun Agung Malang)”			signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
8	Rizal (2019), “Peran Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Desa”.	Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi	<i>Smart PLS 3.0</i>	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
9	Rumangkit & Haholongan (2019), “Person Organization Fit, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional”.	Organization Fit, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

#### 2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan

tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Perilaku pemimpin menekankan pada banyak meningkatkan hubungan dan dukungan, sedikit memberikan pengarahan. Pemimpin ini cenderung bersedia tukar menukar pemikiran dan ide dengan bawahannya untuk menyusun keputusan bersama-sama serta mendukung usaha-usaha bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprah diorganisasi (Soelistya, 2014). Dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap aktivitas perusahaan, maka karyawan akan lebih merasa dihargai sehingga dapat terdorong untuk menunjukkan daya upaya guna meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang pemimpinnya berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya (Thoha, 2001). Pemimpin partisipatif akan menjauhi sikap mendominasi dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin akan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan pendapat, saran, dan kritikan untuk kemajuan suatu instansi atau perusahaan. Keterbukaan dalam organisasi sangat diharapkan bagi pimpinan dalam menciptakan komunikasi yang efektif (Thoha, 2010).

Kepemimpinan partisipatif yaitu jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan

kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi pada bawahannya. Pemimpin akan memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan dan falsafah pemimpin. Sehingga pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin harus menerapkan sistem manajemen terbuka (*open management*).

Sedangkan menurut Dessler (2002) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim sebuah organisasi dalam mengambil keputusan. Hal ini terutama penting pada sebuah pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Sedangkan peranan pemimpin kelompok atau organisasi sangat penting dalam membantu lancarnya suatu kegiatan pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Pemimpin yang satu dengan yang lain pasti mempunyai karakteristik atau gaya kepemimpinan yang berbeda dan hal tersebut sangat berperan dalam mempengaruhi bawahannya. Peran tersebut diantaranya sebagai berikut :

- a. Berperan aktif dalam organisasi.
- b. Berorientasi dan ikut mengarahkan kegiatan.
- c. Menciptakan antara anggota organisasi untuk memperoleh keterlibatan setiap orang, bebas berbicara mengenai pengalaman.
- d. Menciptakan hubungan kelompok dengan kelompok lain. Atau hubungan antara kelompok dengan organisasi.

- e. Menciptakan kerjasama atau hubungan yang saling menguntungkan antar anggota secara keseluruhan

Untuk menciptakan kepemimpinan yang kondusif seorang pimpinan harus bisa memahami bawahannya dengan pandangan-pandangan yang disampaikan oleh bawahannya, pimpinan selalu memandang bahwa bawahan dalam melakukan pekerjaannya selalu ada kekurangannya. Pimpinan yang kurang mampu menyelesaikan masalah, dimana dalam pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah tidak melibatkan bawahan mengenai bagaimana diambil solusi yang terbaik dengan cara-cara baru. Gaya kepemimpinan partisipatif yang mampu mengerti kondisi bawahan dan dapat memberikan solusi atas kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan akan menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pimpinan dan dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.1.2 Definisi Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Adapun definisi kepemimpinan partisipatif menurut Yukl *dalam* Husain (2011) terdapat empat poin penting, yaitu :

1. Mengembangkan dan mempertahankan hubungan
2. Memperoleh dan memberi informasi
3. Membuat keputusan
4. Mempengaruhi orang

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada banyaknya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan.

Gaya kepemimpinan yang memiliki banyak dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya kepemimpinan partisipatif ini, pemimpin dan bawahan dapat saling menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam kegiatan menjalankan sebuah organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok organisasi (Podungge & Monoarfa, 2014).

### **2.2.1.3 Aspek Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha seseorang sebagai pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi oleh orang lain dalam membuat keputusan-keputusan yang tidak dibuat oleh pemimpin itu sendiri. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah seorang pemimpin yang mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan (Ranupandojo, 2000). Adapun aspek-aspek dalam gaya kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, membagi kekuasaan, desentralisasi dan manajemen yang demokratis. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan partisipatif ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang digunakan (Thoha, 2004).



Menurut Wahjosumidjo (2010), gaya kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa ciri, diantaranya :

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
- b. Pemimpin memberikan keleluasan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
- c. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana penuh persahabatan dan saling mempercayai.
- d. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Sedangkan menurut Pasolong (2008), kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok yaitu :

- a. Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.
- b. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan.
- c. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan member informasi, data fakta, pendapat para anggota dan meminta mereka informasi yang diperlukan.
- d. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi dalam rangka digunakan untuk menyelesaikan tugas bersama.

- e. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan sebagai konsekuensi untung ruginya.
- f. Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan untuk menyimpulkan pendapat-pendapat sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

#### **2.2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008) indikator gaya kepemimpinan diantaranya yaitu:

##### **1. Kemampuan Mengambil Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

##### **2. Kemampuan Memotivasi Kemampuan**

Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

##### **3. Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### 2.2.1.5 Gaya Kepemimpinan Perspektif Islam

Adapun gaya kepemimpinan perspektif islam dalam surah Yunus ayat 78, yang berbunyi sebagai berikut:

قَالُوا أَجِئْتَنَا لِنَلْفُتَنَّا عَمَّا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا وَتَكُونَ لَكُمُ الْكِبْرِيَاءُ فِي الْأَرْضِ وَمَا نَحْنُ لَكُمَا بِمُؤْمِنِينَ.

*Artinya: Mereka berkata: "Apakah kamu datang kepada kami untuk memalingkan kami dari apa yang kami dapati nenek moyang kami mengerjakannya, dan supaya kamu berdua mempunyai kekuasaan di muka bumi? Kami tidak akan mempercayai kamu berdua".*

Ayat berikutnya menjelaskan tentang gaya kepemimpinan yaitu dijelaskan dalam Al-Qur'an surah An-Nahl ayat 62, yang berbunyi:

وَيَجْعَلُونَ لِلَّهِ مَا يَكْرَهُونَ وَتَصِفُ أَلْسِنَتُهُمُ الْكَذِبَ أَنَّ لَهُمُ الْحُسْنَىٰ  
لَا جَرَمَ أَنَّ لَهُمُ النَّارَ وَأَنَّهُمْ مُّفْرَطُونَ

*Artinya: Dan mereka menetapkan bagi Allah apa yang mereka sendiri membencinya, dan lidah mereka mengucapkan kedustaannya, yaitu bahwa sesungguhnya merekalah yang akan mendapat kebaikan. Tiadalah diragukan bahwa nerakalah bagi mereka, dan sesungguhnya mereka segera dimasukkan (ke dalamnya).*

Demikian pula, ada sumber hadits yang menjelaskan tentang gaya kepemimpinan. Adapun penjelasan hadist dari Bukhari Nomor 6137, yang berbunyi:

حَدَّثَنَا قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ عَنْ إِسْمَاعِيلَ بْنِ جَعْفَرٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ بَعَثَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بَعْثًا وَأَمَرَ عَلَيْهِمُ أُسَامَةَ بْنَ زَيْدٍ فَطَعَنَ بَعْضُ النَّاسِ فِي إِمْرَتِهِ فَقَامَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ إِنْ كُنْتُمْ تَطْعَنُونَ فِي إِمْرَتِهِ فَقَدْ كُنْتُمْ تَطْعَنُونَ فِي إِمْرَةِ أَبِيهِ مِنْ قَبْلُ وَإِنَّمَا اللَّهُ إِنْ كَانَ لَخَلِيفًا لِلْإِمَارَةِ وَإِنْ كَانَ لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ وَإِنْ هَذَا لَمِنْ أَحَبِّ النَّاسِ إِلَيَّ بَعْدَهُ

*Artinya: Telah menceritakan kepada kami [Qutaibah bin Sa'd] dari [Isma'il bin Ja'far] dari [Abdullah bin Dinar] dari [Ibnu Umar] radliallahu 'anhuma mengatakan, suatu kali Rasulullah Shallallahu'alaihi wa sallam mengutus utusan dan mengangkat Usamah bin Zaid sebagai komandan mereka, tetapi sebagian sahabat mencela habis-habisan kepemimpinannya. Maka Rasulullah Shallallahu'alaihiwasallam berdiri dan bersabda: "Kalaupun kalian mencela kepemimpinannya, dahulu kalian telah mencela kepemimpinan ayahnya. Demi Allah, ia adalah orang yang paling ideal memegang kepemimpinan, dan ayahnya dahulu adalah diantara manusia yang paling kucintai, dan anaknya sekarang diantara manusia yang paling kucintai sepeninggal ayahnya."*

Adapun contoh gaya kepemimpinan pada masa Rasulullah SAW: Rasulullah diutus oleh Allah mempunyai satu risalah yang sempurna. Risalah ini pun hendaklah ditunaikan dengan sempurna, dan menjadi bekal hidup manusia. Islam sebagai rahmatan lil'alamin memang datang untuk membawa rahmat bagi seluruh alam tanpa terkecuali. Sebagai seorang pemimpin umat Islam, Rasulullah memiliki pola kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh masyarakat yang multi etnis, multi ras dan multi agama. Pada periode pemimpinannya di Madinah Rasulullah berhadapan dengan masyarakat yang heterogen. Sebagaimana diketahui bahwa *fiqh siyasah syar'iyah* telah dilaksanakan oleh Rasulullah SAW dalam mengatur dan mengarahkan umatnya menuju tatanan sosial-budaya yang diridhai Allah SWT. Fakta itu semakin nampak setelah Rasulullah hijrah dari Makkah ke Madinah.

Peristiwa-peristiwa sejarah yang terjadi setelah Rasulullah hijrah ke Madinah, dan hal ini merupakan artikulasi pelaksanaan politik Islam. Di Madinah terbentuk satu komunitas muslim, yang terdiri dari golongan *muhajirin* dan *anshar*. Sebagai satu komunitas dalam masyarakat yang majemuk, kaum muslimin diharuskan berinteraksi dengan komunitas-komunitas lain, yang terdiri dari; orang-orang nasrani, Yahudi, muslim dan kafir Madinah. Dalam kedudukannya sebagai kepala negara, kebijakan Rasulullah SAW. Merupakan pelaksanaan politik Islam (Djazuli, 2017).

Kepemimpinan Rasulullah, selaku seorang pemimpin dimulai dari bawah sampai atas dan segala penjuru dari berbagai budaya menjadi satu masyarakat/*umamatan wahidah* yang beriman dan bertakwa. Sebagai sebuah

kekuatan, ini nampak pada perang badar dimana kaum Muslimin mampu mengalahkan pasukan Quraisy Jahili, sehingga memperoleh kemenangan, bukan karena suatu mukjizat nabi. Namun lebih banyak karena kepemimpinan Rasulullah yang berhasil menanamkan keimanan, ketakwaan, kesetiaan, dan semangat juang untuk membela kebenaran dan mempertahankan hak selain memperoleh bantuan Allah SWT (As-Shiddiqy, 1996).

## **2.3 Motivasi Kerja**

### **2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Hasibuan M. S., 2006). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam didalam bekerja.

*“Motive is defined as atendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive. (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif) (Sperling, 1987).*

*“A Motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy” (Stanton, 1981).* Menurut William suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Motivasi didefinisikan oleh Standford (1969) bahwa “*Motivation as an energizing condition of the organism that server to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Menurut Fillmore motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

“*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*” (Mccromick, 1985). Ernest menjelaskan bahwa motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Kemudian John P. Campbell, *dkk* mengemukakan bahwa motivasi mencakup didalamnya arah atau tujuan tingkah laku, kekuatan respon, dan kegigihan tingkah laku. Disamping itu, istilah tersebut mencakup sejumlah konsep dorongan (*drive*), kebutuhan (*need*), rangsangan (*incentive*), ganjaran (*reward*), penguatan (*reinforcement*), ketetapan tujuan (*goal setting*), harapan (*expectacy*), dan sebagainya.

Menurut Hamzah (2008) kerja adalah sebagai berikut: 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak

tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Mathis & J.H (2006) motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Mathis & J.H (2006) mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan, kasih sayang, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi.



Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan.

Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktifitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktifitas yang lebih banyak dan lebih lebih baik, karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari dalam lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya.

### **2.3.2 Teori-Teori Motivasi Kerja**

Teori-teori motivasi kerja dapat dijelaskan berdasarkan lima teori sebagai berikut:

#### **1. Teori Kebutuhan**

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan ini berupa kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

c. Kebutuhan untuk merasa memiliki

Kebutuhan ini untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan harga diri

Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri

Kebutuhan ini untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer

Teori ini merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

a. *Existence needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan, kondisi kerja, dan *fringe benefits*.

b. *Relatedness needs*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. *Growth needs*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

3. Teori *Insting*

Teori motivasi *insting* timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang *intelligent* merupakan refleks dan insting yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran. Berdasarkan teori Darwin, selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan Mc Dougall mengembangkan teori *insting* dan menjadikan *insting* sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. Mc Dougall menyusun daftar *insting* yang berhubungan dengan semua tingkah laku seperti terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun.

4. Teori *Drive*

Konsep *drive* menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata *drive* dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Misalnya, kekurangan makanan mengakibatkan berjuang untuk memuaskan kebutuhannya agar kembali menjadi seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan.

#### 5. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan ini lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada *insting* atau *habit*.

### 2.3.3 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai. Diantaranya sebagai berikut:

#### a. Prinsip Partisipasi

Upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.3.4 Jenis-Jenis Motivasi Kerja**

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Hasibuan M. S (2006), yaitu:

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Oleh karena itu, motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaanya kurang baik (prestasi

rendah). Oleh karena itu, memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

### **2.3.5 Faktor-Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Menurut Wahjosumidjo (2001) faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Sedangkan menurut Siagian S. P (2006) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah sebagai berikut:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- a. Jenis dan sifat pekerjaan

- b. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
- c. Organisasi tempat orang bekerja
- d. Situasi lingkungan kerja
- e. Gaji

Sedangkan menurut Hamzah (2008) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

- 1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
  - a. Kerja keras
  - b. Tanggung jawab
  - c. Pencapaian tujuan
  - d. Menyatu dengan tugas
- 2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:
  - a. Dorongan untuk sukses
  - b. Umpan balik
  - c. Unggul
- 3) Pengembangan diri, meliputi:
  - a. Peningkatan keterampilan
  - b. Dorongan untuk maju
- 4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:
  - a. Mandiri dalam bekerja
  - b. Suka pada tantangan.

### **2.3.6 Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Maslow *dalam* Hasibuan M. (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterlampilan, dan potensinya. Dalam



pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

### 2.3.7 Motivasi Kerja Dalam Islam

Motivasi kerja dalam pandangan Islam yang berarti dalam mengerjakan sesuatu harus dengan semangat, optimis, dan penuh kegembiraan. Hal ini dikarenakan setiap perbuatan kita akan dilihat oleh Allah swt. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Berdasarkan pada ayat tersebut menjelaskan bahwa sesuatu apa yang kita kerjakan kembali kepada Allah SWT. Dan apapun yang kita lakukan harus dengan ikhlas, dan motivasi. Bekerja dengan ikhlas akan mendapatkan suatu keberkahan oleh Allah SWT.

Adapun ayat Al-Qur'an lainnya yang menjelaskan tentang motivasi kerja yaitu surah Al-Fajr ayat 24 yang berbunyi:

يَقُولُ يَلَيِّنَنِي قَدَّمْتُ لِحَيَاتِي

*Artinya: Dia mengatakan: “Alangkah baiknya kiranya aku dahulu mengerjakan (amal shaleh) untuk hidupku ini”.*

Ayat selanjutnya dari surah Al-Jasyah ayat 10, yang berbunyi:

مَنْ وَرَايَهُمْ جَهَنَّمَ ۖ وَلَا يُغْنِي عَنْهُمْ مَا كَسَبُوا شَيْئًا وَلَا مَا اتَّخَذُوا مِنْ دُونِ اللَّهِ أَوْلِيَاءَ ۚ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ

*Artinya: Dihadapan mereka neraka Jahannam dan tidak akan berguna bagi mereka sedikitpun apa yang telah mereka kerjakan, dan tidak pula berguna apa yang mereka jadikan sebagai sembah-an-sembah-an (mereka) dari selain Allah. Dan bagi mereka azab yang besar.*

Dalam sebuah hadits, dijelaskan tentang motivasi kerja yaitu hadits Nasai

Nomor 1373, yang berbunyi:

أَخْبَرَنِي هَارُونُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ حَدَّثَنِي يَحْيَى بْنُ آدَمَ قَالَ حَدَّثَنَا حَسَنُ بْنُ عِيَّاشٍ  
قَالَ حَدَّثَنَا جَعْفَرُ بْنُ مُحَمَّدٍ عَنْ أَبِيهِ عَنْ جَابِرِ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ كُنَّا نُصَلِّي مَعَ رَسُولِ  
اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْجُمُعَةَ ثُمَّ نَرْجِعُ فَتُرِيحُ نَوَاضِحَنَا قُلْتُ أَيَّةَ سَاعَةٍ قَالَ زَوَالُ  
الشَّمْسِ

*Artinya: Telah mengabarkan kepadaku [Harun bin 'Abdullah] dia berkata; telah menceritakan kepadaku [Yahya bin Adam] dia berkata; telah menceritakan kepada kami [Hasan bin 'Ayyasy] dia berkata; telah menceritakan kepada kami [Ja'far bin Muhammad] dari [bapaknya] dari [Jabir bin 'Abdullah] dia berkata; "Kami pernah shalat Jum'at bersama Rasulullah Shalallahu 'Alaihi Wa Sallam, kemudian kami pulang untuk mengistirahatkan hewan-hewan -yang kami pakai-kerja. Aku bertanya, "Pada saat kapan?" Ia menjawab, 'Ketika matahari tergelincir."*

## 2.4 Komitmen Organisasi

### 2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins & Judge, 2011). Komitmen organisasi adalah karyawan, yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2011).

Menurut Mowday *dalam* Sopiah (2008) komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Mowday *dalam* Fajariyanti (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari :

- a. Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk berusaha dan berbuat sesuatu demi kepentingan organisasi.

- c. Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi lebih dari sekedar loyalitas yang pasif terhadap organisasi. Hal ini melibatkan suatu hubungan yang aktif dimana karyawan berusaha memberikan kontribusi terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan dibentuk oleh lingkungan kerja dan melalui proses pengembangan diri yang dilakukan oleh karyawan. Komitmen organisasi menunjukkan loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan. Loyalitas tersebut dapat berupa kemauan untuk bekerja lebih keras demi tercapainya tujuan perusahaan (Mekta, 2017).

Aldag dan Reschke *dalam* Wahyudi A. (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kekuatan seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat, dan patuh terhadap organisasi. Komitmen organisasi dilihat pada karyawan yang mengabdikan kepada organisasi sesuai dengan pekerjaannya dan bekerja sepenuh hati demi kepentingan organisasi serta mereka akan memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut Meyer & Allen (2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga aspek yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa para tokoh memiliki kesamaan pandangan dalam mendefinisikan komitmen organisasi bahwa definisi komitmen organisasi adalah suatu keadaan seorang anggota organisasi yang mempunyai keterikatan oleh organisasinya dan keinginan yang kuat dalam mempertahankan dan memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta

mengabdikan diri untuk kepentingan, tujuan, dan keberlangsungan organisasi melalui kontribusi kinerja yang optimal.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi ini merupakan upaya karyawan dalam melibatkan diri untuk perusahaan. Komitmen yang dimiliki karyawan dipengaruhi faktor yang berasal dari internal dan eksternal karyawan. Menurut Minner *dalam* Sopiah (2008), komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- 1) Faktor personal seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- 2) Karakteristik pekerjaan seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur seperti besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat kerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawan.
- 4) Pengalaman kerja, pengalaman seseorang berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru dan yang sudah lama bekerja memiliki tingkatan komitmen yang berbeda.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak timbul begitu saja, namun melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan juga dibentuk oleh sejumlah faktor. Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menjadi empat kategori yaitu:

- 1) Karakteristik personal, mencakup usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif terhadap komitmen perusahaan. Karyawan yang lebih lama bekerja menunjukkan komitmen yang tinggi.
- 2) Karakteristik pekerjaan, meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktural, mencakup drajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan fungsi kontrol dalam perusahaan.
- 4) Pengalaman bekerja, dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting bagi karyawan karena memiliki korelasi yang positif terhadap komitmen organisasi.

#### **2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Robbins & Judge (2011) indikator untuk mengukur komitmen organisasi adalah :

a. *Affective commitment*

*Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan diorganisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

*Affective commitment* memiliki indikator sebagai berikut :

- 1) Memahami dan menyakini tujuan perusahaan
- 2) Menerima norma-norma yang berlaku
- 3) Mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku
- 4) Bekerja secara rutin dan *full day*
- 5) Mengerjakan tugas yang diberikan
- 6) Menempatkan prioritas perusahaan diatas kepentingan pribadi

b. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

Indikator untuk *continuance commitment* adalah sebagai berikut :

- 1) Melindungi aset-aset perusahaan
- 2) Merasa merugi jika meninggalkan karena investasi yang telah diberikan kepada perusahaan
- 3) Mendapatkan keuntungan lebih jika tetap tinggal dengan perusahaan

c. *Normative commitment*

*Normative commitment* menggambarkan perasaan keterkaitan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus dalam organisasi tersebut.

Indikator pada dimensi *normative commitment* adalah sebagai berikut :

- 1) Kesetiaan dan rasa patuh
- 2) Melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi
- 3) Merasa wajib membantu organisasi atas kesempatan yang telah diberikan
- 4) Lamanya masa kerja pada perusahaan sebelumnya

#### **2.4.4 Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Menurut Amstrong (2003) ada beberapa langkah untuk meningkatkan komitmen adalah sebagai berikut :

- a. Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mendengarkan kontribusi karyawan untuk membangun organisasi kemudian sampaikan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi didalam departemen atau divisi.
- c. Melibatkan para anggota tim dalam menetapkan harapan bersama (kedua pihak) sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan-tujuan tersebut.
- d. Melakukan langkah apa saja untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen. Bangunlah budaya “ambil keputusan sendiri”, jangan budaya “perintah dan awasi”.
- e. Membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja”.



#### 2.4.5 Komitmen Organisasi Dalam Islam

Dalam kajian islam, komitmen organisasi merupakan sebuah ketaatan atau seseorang terhadap sebuah keyakinan sehingga orang tersebut rela melakukan apapun yang diperintahkan kepadanya. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surah An-Nuur ayat 53, yang berbunyi sebagai berikut:

وَأَقْسَمُوا بِاللَّهِ جَهْدَ أَيْمَانِهِمْ لَئِنْ أَمَرْتَهُمْ لَيَخْرُجُنَّ ۚ قُلْ لَا تُفْسِمُوا ۚ طَاعَةٌ مَعْرُوفَةٌ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan mereka bersumpah dengan nama Allah sekuat-kuat sumpah, jika kamu suruh mereka berperang, pastilah mereka akan pergi. Katakanlah: "Janganlah kamu bersumpah, (karena ketaatan yang diminta ialah) ketaatan yang sudah dikenal. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Ayat diatas menjelaskan tentang pentingnya komitmen terhadap sesuatu, Mustafa (1993) menyatakan iman kepada Allah SWT dan siap melaksanakan perintah-Nya maka itu bisa dikatakan sebagai komitmen kepada Allah SWT, begitu juga dalam melaksanakan perintah-Nya dilaksanakan dengan ikhlas sebagai bentuk memasrahkan diri kepada Allah SWT dapat pula diklasifikasikan sebagai komitmen kepada Allah SWT. Dalam islam komitmen merupakan suatu kewajiban manusia, dimana komitmen dijunjung tinggi dalam setiap hubungan antar sesama manusia sebagai media penghubung.

Keyakinan yang kuat untuk tetap berusaha dengan sungguh-sungguh dan bekerja keras tanpa putus asa dalam mencapai hasil yang maksimal haruslah dimiliki karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya konsistensi pada diri karyawan untuk menjalankan

konsekuensi dari segala risiko atas ikrar yang telah dibuat baik secara lahiriyah maupun batiniyah. Allah telah berfirman dalam surat Fushshilat ayat 30 :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

*Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan): "janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa sedih; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu.*

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri karyawan maka hal ini akan mendorong karyawan untuk tetap konsisten secara lahir maupun batin dalam menjalani kontrak dengan pihak perusahaan sampai tujuan bersama dapat tercapai. Keteguhan hati yang penuh keyakinan untuk tetap konsisten inilah yang disebut dengan istiqomah. Balasan untuk orang istiqomah adalah tempat yang paling baik untuk janji Allah kepada makhluknya, maka janganlah manusia meragukan janji tersebut.

## **2.5 Hubungan Antar Variabel**

### **2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian yang menguji gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi dilakukan oleh Mulyadi, Kamaluddin, & Mahrani (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Marroska, Habbiburahman, & Oktavianur (2019) menemukan bahwa

gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H1: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.**

### **2.5.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Motivasi Kerja**

Penelitian yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja telah dilakukan oleh Nugraha (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Heryanto, Riadi, & Robiansyah (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H2: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.**

### **2.5.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian yang menguji hubungan antara motivasi kerja terhadap komitmen organisasi telah dilakukan oleh Tania & Sutanto (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Putri, Hakim, & Makmur (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.**

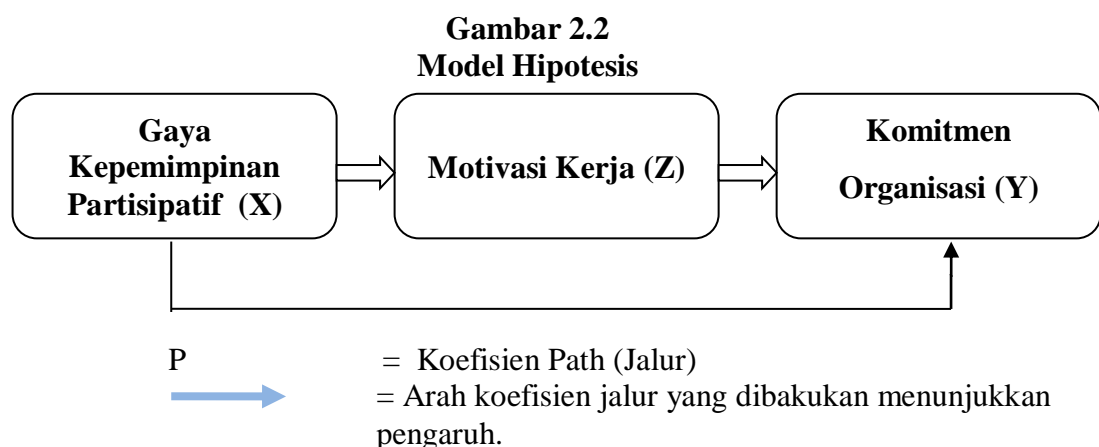
#### 2.5.4 Pengaruh Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Komitmen Organisasi

Siregar, Alfani, & Hasibuan (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Astryanty, Mukzam, & Mayowan (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Arini & Soliha (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Abadiyah (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui motivasi. Berdasarkan penelitian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H4: Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dengan Komitmen Organisasi.**

#### 2.5.5 Model Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan dalam model konsep penelitian sebagaimana termaktub dibawah ini:



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). *Explanatory research* adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan (Supriyanto & Maharani, 2013).

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Bank Muamalat Indonesia yaitu Kantor Cabang Malang Jln.Kertanegara No.20 Malang, Kantor Cabang Pasuruan Jln. Panglima Sudirman No. 34S, Purworejo, Kec. Purworejo, Kota Pasuruan, dan KK Malang-Batu Jln. KH. Agussalim Kav. 100 No. 143, Temas, Kec.Batu.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan orang, kejadian, atau satuan-satuan yang menarik bagi peneliti untuk diteliti (Supriyanto & Maharani, 2013). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia diantaranya Bank Muamalat Kantor Cabang Malang 24 karyawan, Bank Muamalat KK Malang-Batu 7 karyawan, dan Kantor Cabang Pasuruan 43 karyawan dengan total sejumlah 74 orang. Jumlah populasi PT. Bank Muamalat

Indonesia Kantor Cabang Malang, Bank Muamalat KK Malang-Batu dan Kantor Cabang Pasuruan dapat dilihat pada tabel 3.1, sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Populasi**

Nama Bank	Karyawan
<b>Kantor Cabang Bank Muamalat Malang</b>	24 Karyawan
<b>Bank Muamalat KK Malang-Batu</b>	7 Karyawan
<b>Bank Muamalat KC Pasuruan</b>	43 Karyawan
<b>Jumlah</b>	74 Karyawan

### 3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto & Maharani (2013), sampel merupakan objek maupun subjek pilihan yang bermula dari populasi. Karakteristik yang dimiliki sampel ada pula sebagian karakteristik populasi. Bila sebuah populasinya besar, maka para peneliti akan menggunakan semua populasi tersebut, contohnya seperti faktor waktu, dana dan tenaga. Untuk itu sampel yang diambil itu harus bersifat mewakili terhadap sebuah populasi. Sampel pada penelitian ini adalah semua pegawai tetap termasuk unsur pimpinan yang mempunyai masa kerja minimal 1 tahun di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Malang, Bank Muamalat KK Malang-Batu, Bank Muamalat KC Pasuruan dengan jumlah 74 pegawai. Adapun paparan sampel dari seluruh populasi pada tabel 3.2, sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Sampel**

Nama Bank	Karyawan
<b>Kantor Cabang Bank Muamalat Malang</b>	24 Sampel
<b>Bank Muamalat KK Malang-Batu</b>	7 Sampel
<b>Bank Muamalat KC Pasuruan</b>	43 Sampel
<b>Jumlah</b>	74 Sampel

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi yang akan diteliti. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan jenis *Non Probability Sampling*.

Menurut (Sugiyono, 2001) *Non Probability Sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan *Sampling Jenuh* (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

Penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari PT. Bank Muamalat Area Malang, Batu dan Pasuruan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

#### 3.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprah diorganisasi (Soelistya, 2014). Dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap aktivitas perusahaan, maka karyawan akan lebih

merasa dihargai sehingga dapat terdorong untuk menunjukkan daya upaya guna meningkatkan kinerjanya. Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).

Adapun indikator gaya kepemimpinan dari (Kartono, 2008), diantaranya: Mengambil keputusan (X1), Memotivasi kemampuan (X2), Komunikasi (X3), Mengendalikan bawahan (X4), Tanggung Jawab (X5), Mengendalikan emosional (X6).

### **3.5.2 Variabel Motivasi Kerja**

Menurut (Mathis & J.H, 2006), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Tipe data interval yang diukur dengan skala Likert dengan rentang nilai 1-5 atau jawaban responden dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju (Sugiyono, 2002).



### 3.5.3 Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut (Robbins & Judge, 2011). Komitmen organisasi adalah karyawan, yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut (Mathis & Jackson, 2011).

Adapun indikator dari komitmen organisasi, diantaranya yaitu: *Affective Commitment* (Y1), *Continuance Commitment* (Y2), *Normative Commitment* (Y3).

**Tabel 3.3**  
**Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item Penelitian**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan (X)	1. Mengambil Keputusan (X1)	1. Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif	(Kartono, 2008)
	2. Memotivasi Kemampuan (X2)	2. Seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya	
	3. Komunikasi (X3)	3. Kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain	
	4. Mengendalikan Bawahan (X4)	4. Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya	
	5. Tanggung Jawab (X5)	5. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya	
	6. Mengendalikan Emosional (X6)	6. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.	

Komitmen Organisasi (Y)	1. <i>Affective Commitment</i> (Y1)	1. Memahami dan menyakini tujuan perusahaan 2. Menerima norma-norma yang berlaku 3. Mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku	(Robbins & Judge, 2011)
	2. <i>Continuance Commitment</i> (Y2)	4. Melindungi aset-aset perusahaan 5. Merasa rugi jika meninggalkan karena investasi yang telah diberikan kepada perusahaan 6. Mendapatkan keuntungan lebih jika tetap tinggal dengan perusahaan	
	3. <i>Normative Commitment</i> (Y1)	7. Kesetiaan dan rasa patuh 8. Melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi 9. Merasa wajib membantu organisasi atas kesempatan yang telah diberikan 10. Lamanya masa kerja pada perusahaan sebelumnya	
Motivasi Kerja (Z)	1. Fisiologis (Z1)	1. Pemberian sarana dan prasarana yang mendukung semua kegiatan tugas. 2. Pemberian jam istirahat yang diberikan perusahaan sudah cukup.	Maslow <i>dalam</i> (Hasibuan M. , 2003)
	2. Keamanan (Z2)	3. Diberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja. 4. Diberikan jaminan sosial tenaga kerja.	
	3. Sosial (Z3)	5. Interaksi dengan orang lain. 6. Menjalin hubungan kerja yang harmonis.	
	4. Penghargaan (Z4)	7. Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi karyawan yang berprestasi. 8. Dihormati sesama karyawan dan pemimpin.	
	5. Aktualisasi diri (Z5)	9. Saran dan kritik yang diberikan oleh pemimpin menjadikan diri lebih maju 10. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat lebih	

		disiplin dalam bekerja.	
--	--	-------------------------	--

### 3.6 Skala Pengukuran

Skala yang dipergunakan dalam pengukuran variabel ini adalah skala Likert. Dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5 (Sugiyono, 2002). Contoh alternatif jawaban yang digunakan dalam kuesioner penelitian adalah:

- a) Jawaban A: sangat setuju dengan skor 5.
- b) Jawaban B: setuju dengan skor 4.
- c) Jawaban C: netral dengan skor 3.
- d) Jawaban D: tidak setuju dengan skor 2.
- e) Jawaban E: sangat tidak setuju dengan skor 1.

### 3.7 Pengumpulan Data

#### 3.7.1 Sumber Data

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data Primer

Data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan masalah gaya kepemimpinan partisipatif, komitmen organisasi, dan motivasi kerja.

- b. Data Sekunder

Data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini merupakan data yang diperoleh dari PT. Bank Muamalat Indonesia berupa sejarah, struktur organisasi, serta jumlah karyawan.

### **3.7.2 Metode Pengumpulan Data**

#### **a. Kuesioner**

Kuesioner merupakan suatu angket yang disusun secara terstruktur guna menjangkau data, sehingga diperoleh data akurat berupa tanggapan langsung responden. Tujuan pembuatan kuesioner (angket) adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dengan penelitian.

#### **b. Wawancara**

Proses tanya jawab langsung dengan pihak terkait, khususnya bagian kepegawaian yang meliputi, lokasi, jumlah karyawan, serta data lainnya, dengan maksud memperoleh tambahan informasi lainnya.

## **3.8 Uji Instrumen**

### **3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pelaksanaan kegiatan penelitian diperlukan alat bantu berupa kuesioner, sebelum digunakan harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Untuk menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya, dilakukan dua pengujian, yaitu:

#### **a. Validitas**

Menurut Supriyanto & Maharani (2013), Instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur tentang hal yang akan diukur. Untuk menguji kesalahan suatu

instrumen, kuesioner haruslah memenuhi persyaratan validitas. Analisis dilakukan dengan cara menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai di nomor pertanyaan dengan nilai total atau rata-rata dari nomor pertanyaan. Kemudian koefisien korelasi oleh  $r$  dilakukan uji signifikansi melalui perbandingan indeks korelasi dengan level signifikan 5% atau 0,05 dan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,30. Jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan koefisien korelasinya  $> 0,30$  maka instrumen dikatakan valid. Pengujian pada penelitian ini dilakukan melalui bantuan *software SPSS for windows*.

b. Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alfabanya  $\geq 0,6$  (Supriyanto & Maharani, 2013).

### 3.9 Metode Analisis Data

#### 3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskripsi bertujuan untuk menginterpretasikan mengenai argumen responden terhadap pilihan pernyataan dan distribusi frekuensi pernyataan responden dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lima skala pernyataan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

#### 3.9.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui data yang akan diteliti berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal. Hasil dari pengujian ini dapat dikatakan baik apabila nilai residual berdistribusi normal atau mendekati normal. Dalam mendeteksi normalitas residual, terdapat dua cara yaitu: (Ghozali, 2018).

##### a. Analisis Grafik

Analisis Grafik adalah salah satu cara yang dinilai mudah dalam mendeteksi nilai residual melalui grafik histogram dengan melakukan perbandingan antara data observasi dan distribusi mendekati normal. Cara ini harus dilakukan secara hati-hati agar tidak tersesat saat melakukan pengujian. Disisi lain, terdapat metode yang lebih akurat dengan cara perbandingan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal melalui normal probability plot. Dalam perbandingan menggunakan *normal probability plot* ini berdasar pada: (Ghozali, 2018).

1. Model regresi dikatakan memenuhi normalitas apabila persebaran data terjadi tidak jauh dari garis diagonal dan arahnya sesuai garis diagonal atau menunjukkan pola distribusi normal pada grafik histogram.
2. Model regresi tidak dikatakan memenuhi normalitas apabila persebaran data jauh dari garis diagonal dan/atau arahnya tidak sesuai garis diagonal atau tidak menunjukkan pola distribusi normal pada grafik histogram.

##### b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan menggunakan analisis grafik akan lebih baik jika dibarengi dengan analisis statistik, hal ini dikarenakan mengantisipasi terjadinya kurang kehati-hatian saat melakukan analisis grafik. Secara visual, analisis grafik terlihat berdistribusi normal, namun pada saat dilakukan analisis statistik, hasilnya dapat mengalami perbedaan. Uji statistik non parametik Kolgomorov-Sminov (K-S) adalah uji statistik yang digunakan untuk medeteksi normalitas residual dengan signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05. Hipotesis yang dibuat pada Uji statistik Kolgomorov-Sminov (K-S) yaitu: (Ghozali, 2018).

H0: Jika sig hitung  $\geq 0,05$  maka data residual berdistribusi normal.

HA: Jika sig hitung  $\leq 0,05$  maka data residual tidak berdistribusi normal.

### **3.9.2.2 Uji Linieritas**

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui spesifikasi model yang akan di analisis mengikuti garis lurus (linier) atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan scatterplot antara standar residual dengan prediksinya. Pengujian ini dapat terpenuhi apabila plot diantara residual dan prediksi tidak membentuk pola (acak).

### **3.9.2.3 Uji Heteroskedastisitas**

Bahwa varian gangguan tidak berbeda dari satu observasi ke observasi lainnya atau dapat dikatakan tiap observasi mempunyai variasi residual yang sama. Untuk mengetahui gejala ini dengan menggunakan metode *Spearman Rank*

*Correlation*. Jika hasil uji t menunjukkan  $t_{sig} > \alpha$  maka asumsi ini terpenuhi (Gujarati, 1999).

### 3.9.3 Uji Analisis Jalur (Path Analysis)

Menurut Ghozali (2018), analisis jalur (*path analysis*) adalah perluasan atau kelanjutan dari permasalahan sebelumnya untuk menguji pengaruh antara variabel yang sebelumnya sudah ditetapkan dengan berdasar pada teori. Analisis jalur (*path analysis*) pada penelitian ini dilakukan dan diolah dengan bantuan program komputer yaitu SPSS (*Statistical Program for Social Sciences Window*) dalam melakukan analisis jalur, terdapat beberapa langkah, diantaranya: (Ghozali, 2018).

- a. Regresi persamaan pertama, variabel independen dan variabel mediasi.
- b. Regresi persamaan kedua, variabel independen dan variabel mediasi terhadap variabel dependen.
- c. Uji mediasi. Apabila nilai  $t$  hitung  $>$  nilai  $t$  tabel maka mediasi diterima.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Perusahaan**

##### **4.1.1.1 Sejarah Perusahaan**

Berdasarkan Akta No. 1 tanggal 1 November 1991 Masehi atau 24 Rabiul Akhir 1412 H, dibuat dihadapan Yudo Paripurno, S.H., Notaris, di Jakarta, PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk selanjutnya disebut “Bank Muamalat Indonesia” atau “BMI” berdiri dengan nama PT. Bank Muamalat Indonesia. Akta pendirian tersebut telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-2413.HT.01.01 Tahun 1992 tanggal 21 Maret 1992 dan telah didaftarkan pada kantor Pengadilan Negeri Jakarta Pusat pada tanggal 30 Maret 1992 dibawah No. 970/1992 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 34 tanggal 28 April 1992 Tambahan No. 1919A.

BMI didirikan atas gagasan dari Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan pengusaha muslim yang kemudian mendapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia, sehingga pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia secara resmi beroperasi sebagai bank yang menjalankan usahanya berdasarkan prinsip syariah pertama di Indonesia. Dua tahun setelahnya, tepatnya pada 27 Oktober 1994, BMI memperoleh izin sebagai Bank Devisa setelah setahun sebelumnya terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Selanjutnya, pada 2003, BMI dengan percaya diri melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 (lima) kali dan menjadi lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut membawa penegasan bagi posisi Bank Muamalat Indonesia dipeta industri perbankan Indonesia.

Tak sampai disitu, BMI terus berinovasi dengan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat) dan *multifinance* syariah (Al-Ijarah Indonesia *Finance*) yang seluruhnya menjadi terobosan baru di Indonesia. Selain itu, produk Bank yaitu Shar-e yang diluncurkan pada 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk Shar-e Gold Debit Visa yang diluncurkan pada 2011 tersebut memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai Kartu Debit Syariah dengan teknologi *chip* pertama di Indonesia serta layanan *e-channel* seperti *internet banking*, *mobilebanking*, ATM, dan *cash management*. Seluruh produk-produk itu menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi tonggak sejarah penting di industri perbankan syariah.

Seiring kapasitas Bank yang semakin besar dan diakui, BMI kian melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya tidak hanya diseluruh Indonesia, akan tetapi juga di luar negeri. Pada 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi

bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 249 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 619 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 55 unit Mobil Kas Keliling serta jaringan ATM di Malaysia melalui *Malaysia Electronic Payment* (MEPS).

BMI melakukan *rebranding* pada logo Bank untuk semakin meningkatkan *awareness* terhadap *image* sebagai Bank Syariah Islami, Modern dan Profesional. Bank pun terus merealisasikan berbagai pencapaian serta prestasi yang diakui, baik secara nasional maupun internasional. Kini, dalam memberikan layanan terbaiknya, BMI beroperasi bersama beberapa entitas anaknya yaitu Al-Ijarah Indonesia *Finance* (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, DPLK Muamalat yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS).

BMI tidak pernah berhenti untuk berkembang dan terus bermetamorfosa untuk menjadi entitas yang semakin baik dan meraih pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang terarah, Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “*The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence*”.

#### 4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

##### Visi

Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui di tingkat regional.

##### Misi

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.

#### 4.1.2 Deskripsi Responden

##### 4.1.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik individu merupakan data penting untuk dicermati terlebih dahulu karena faktor yang mudah didefinisikan dan mudah dalam obyektifitasnya. Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia. Dengan jumlah keseluruhan karyawan, data ini didapat dari penarikan kuesioner yang telah dibagikan dan diisi oleh responden. Dari kuesioner yang telah dibagikan diketahui beberapa karakteristik responden sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	24	32.4%
Perempuan	50	67.6%
Jumlah	74	100%
Pendidikan		

SMA	35	47.3%
Diploma/Sarjana	39	52.7%
Jumlah	74	100%
Usia		
21-30	35	47.3%
31-40	24	32.4%
>41	15	20.3%
Jumlah	74	100%
Lama Bekerja		
3 tahun	23	31.1%
4 tahun	29	39.2%
5 tahun	22	29.7%
Jumlah	74	100%

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Pada tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 24 (32.4%), dan 50 (67.6%) responden berjenis kelamin perempuan. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis perempuan lebih banyak yaitu 50 (67.6%) responden.

Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa ditingkat SMA sebanyak 35 (47.3%) responden, tingkat Diploma/Sarjana sebanyak 39 (52.7%) responden, Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar berpendidikan Diploma/Sarjana berjumlah 39 pegawai perusahaan dengan presentase (52.7%).

Karakteristik responden menunjukkan usia bahwa 35 responden (47.3%) berusia 21-30 tahun, 24 responden (32.4%), berusia 31-40 tahun, 15 responden (20.3%) berusia > 41 tahun, Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 21-30 tahun dengan presentase (47.3%).

Karakteristik responden menunjukkan lama bekerja bahwa 23 responden (31.1%) bekerja selama 3 tahun, 29 responden (39.2%) bekerja selama 4 tahun,

22 responden (29.7%) bekerja selama 5 tahun, Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar lama bekerja pegawai adalah 29 tahun dengan presentase (39.2%).

#### 4.1.2.2 Deskripsi Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert dalam prosedur Likert sejumlah pertanyaan disusun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang diberi bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya adalah 1 sampai 5 (Sugiyono, 2002).

##### a. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	
X1.1	7	7.9	2	2.2	6	6.7	45	50.6	14	15.7	3.77
X1.2	1	1.1	1	1.1	12	13.5	41	46.1	19	21.3	4.03
X1.3	1	1.1	7	7.9	9	10.1	41	46.1	16	18	3.86
X1.4	1	1.1	2	2.2	9	10.1	47	52.8	15	16.9	3.99
X1.5	2	2.2	2	2.2	9	10.1	46	51.7	15	16.9	3.95
X1.6	1	1.1	7	7.9	3	3.4	50	56.2	13	14.6	3.91

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.2 nilai rata-rata frekuensi (*mean*) terendah adalah item X1.1 yaitu Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif sebesar 3.77. Sedangkan rata-rata tertinggi adalah item tentang X1.2 yaitu seorang karyawan dalam perusahaan yang mau menggerakkan kemampuannya sebesar 4.03. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia mampu memberikan motivasi kemampuan kepada bawahannya.

##### b. Variabel Motivasi Kerja

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	
Z1.1	3	3.4	3	3.4	11	12.4	48	53.9	9	10.1	3.77
Z1.2	5	5.4	1	1.1	14	15	40	44.9	14	15.7	3.77
Z1.3	1	1.1	7	7.9	11	12.4	45	50.6	10	11.2	3.76
Z1.4	1	1.1	2	2.2	12	13.5	47	52.8	12	13.5	3.91
Z1.5	4	4.5	2	2.2	10	11.2	52	58.4	6	6.7	3.73
Z1.6	4	4.5	1	1.1	14	15.7	39	43.8	16	18	3.84
Z1.7	1	1.1	1	1.1	17	19.1	47	52.8	8	9	3.81
Z1.8	1	1.1	2	2.2	14	15.7	48	53.9	9	10.1	3.84
Z1.9	1	1.1	3	3.4	16	18	45	50.6	9	10.1	3.78
Z1.10	1	1.1	4	4.5	18	20.2	41	46.1	10	11.2	3.74

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.3 nilai rata-rata frekuensi (*mean*) terendah adalah item Z1.5 yaitu kurangnya karyawan dalam interaksi dengan orang lain sebesar 3.73. Sedangkan rata-rata tertinggi adalah item tentang Z1.4 yaitu diberikan jaminan sosial tenaga kerja sebesar 3.91. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT. Bank Muamalat Indonesia memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

c. Variabel Komitmen Organisasi

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Y1.1	0	0	16	18	6	6.7	38	42.7	14	15.7	3.68
Y1.2	1	1.1	1	1.1	20	22.5	31	34.8	21	22.6	3.95
Y1.3	2	2.2	1	1.1	25	28.1	23	25.8	23	25.8	3.86
Y1.4	3	3.4	3	3.4	11	12.4	48	53.9	9	10.1	3.77
Y1.5	5	5.6	1	1.1	14	15.7	40	44.9	14	15.7	3.77
Y1.6	1	1.1	7	7.9	11	12.4	45	50.6	10	11.2	3.76
Y1.7	1	1.1	2	2.2	12	13.5	47	52.8	12	13.5	3.91
Y1.8	4	4.5	2	2.2	10	11.2	52	58.4	6	6.7	3.73
Y1.9	4	4.5	1	1.1	14	15.7	39	43.8	16	18	3.84
Y1.10	0	0	3	3.4	6	6.7	19	21.3	46	51.7	4.46

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.2 nilai rata-rata frekuensi (*mean*) terendah adalah item Y1.1 yaitu kurangnya Memahami dan menyakini tujuan perusahaan sebesar 3.68. Sedangkan rata-rata tertinggi adalah item tentang Y1.10 yaitu lamanya masa kerja pada perusahaan sebelumnya sebesar 4.34. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pimpinan pada PT. Bank Muamalat Indonesia memiliki komitmen yang baik terhadap karyawan mengenai hasil kinerja.

### 4.1.3 Uji Instrumen Data

#### 4.1.3.1 Uji Validitas Data

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti dengan tepat. Validitas alat ukur menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud (Supriyanto & Maharani, 2013). Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$ .

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Nilai		Keterangan
		Korelasi r	Sig	
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	X1.1	0,805	0,000	Valid
	X1.2	0,377	0,001	Valid
	X1.3	0,781	0,000	Valid
	X1.4	0,464	0,000	Valid
	X1.5	0,528	0,000	Valid
	X1.6	0,780	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Z1.1	0,822	0,000	Valid
	Z1.2	0,736	0,000	Valid
	Z1.3	0,708	0,000	Valid
	Z1.4	0,412	0,000	Valid
	Z1.5	0,726	0,000	Valid
	Z1.6	0,651	0,000	Valid
	Z1.7	0,549	0,000	Valid
	Z1.8	0,500	0,000	Valid



Komitmen Organisasi	Z1.9	0,518	0,000	Valid
	Z1.10	0,721	0,000	Valid
	Y1.1	0,388	0,001	Valid
	Y1.2	0,399	0,000	Valid
	Y1.3	0,408	0,000	Valid
	Y1.4	0,556	0,000	Valid
	Y1.5	0,623	0,000	Valid
	Y1.6	0,519	0,000	Valid
	Y1.7	0,461	0,000	Valid
	Y1.8	0,656	0,000	Valid
	Y1.9	0,602	0,000	Valid
	Y1.10	0,274	0,018	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Dari tabel 4.4 dapat diketahui variabel Gaya Kepemimpinan partisipatif (X) memiliki 6 indikator dan 6 item, dimana hasil perhitungan menunjukkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0.05 dan bernilai positif. Dengan demikian semua indikator dan item dalam variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X) dinyatakan valid.

Variabel motivasi kerja (Z) dengan 5 indikator dan 10 item memperoleh hasil  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0.05 dan bernilai positif. Dengan demikian semua indikator item dalam variabel motivasi kerja (Z) dinyatakan valid.

Variabel komitmen organisasi (Y) dengan 3 indikator 10 item memperoleh hasil perhitungan menunjukkan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  0.05 dan bernilai positif. Dengan demikian semua indikator item dalam variabel komitmen organisasi (Y) dinyatakan valid.

#### 4.1.3.1 Uji Reliabilitas Data

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alfabanya  $\geq 0,6$  (Supriyanto & Maharani, 2013).

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standar Nilai	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,703	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0.821	0,60	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,646	0,60	Reliabel

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Dari tabel 4.5 dapat diketahui variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X), motivasi kerja (Z), dan Komitmen Organisasi (Y) dapat dikatakan reliabel dikarenakan masing-masing nilai variabel memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$ .

#### 4.1.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.1.4.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

	Unstandardized Residual
Kolmogorov-Smirnov Z Asymp Sig(2-tailed)	1.053 0.218

Sumber: Data diolah, 2021.

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov dapat diketahui dengan nilai signifikan pada model ini lebih dari alpha 0.050. Jadi dapat disimpulkan bahwa model ini yang melalui uji normalitas dikatakan normal.

#### 4.1.4.2 Uji Linieritas Data

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *scatterplot* antara standar residual dengan prediksinya, dimana asumsi ini akan terpenuhi jika plot antara nilai residual dengan nilai prediksi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak).

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Linieritas Variabel Penelitian**

Model	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi	0.001	Linier
Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja	0.005	Linier
Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi	0.000	Linier

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa model pada penelitian ini dengan model X terhadap Z dinyatakan linier karena nilai sig  $0.005 < 0.05$ , model X terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig  $0.001 < 0.05$ , model Z terhadap Y dinyatakan linier karena nilai sig  $0.000 < 0.05$ .

#### 4.1.4.3 Uji Heteroskedastisitas Data

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Penelitian**

Variabel	Signifikan	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.058	Tidak terjadi
Motivasi Kerja	0.619	Tidak terjadi

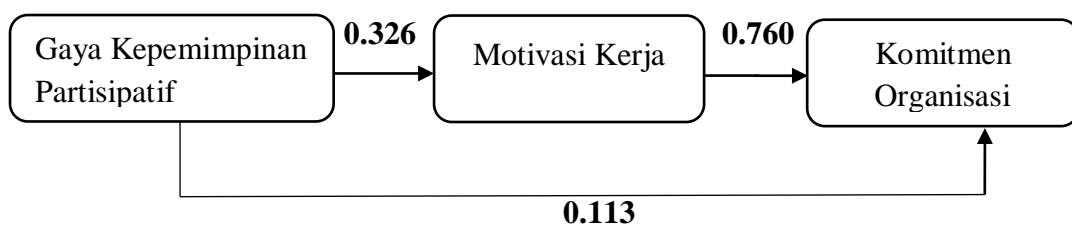
Sumber: Data yang diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini dengan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar  $0.058 > 0.05$ , variabel Motivasi Kerja dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas karena nilai signifikan sebesar  $0.619 > 0.05$ .

#### 4.1.5 Analisis Jalur

Untuk menjawab permasalahan pertama digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi. Sedangkan untuk menjawab permasalahan berikutnya disesuaikan dengan model hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*). Analisis Jalur (*Path Analysis*) diolah dengan paket program komputer, sub-program SPSS (*Statistical Program for Social Sciences Windows*), dengan ketentuan uji F pada  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan dalam kode (Sig.T).

**Gambar 4.1**  
**Diagram Pengembangan Jalur**



##### 4.1.5.1 Uji Signifikan

Pada uji signifikansi ini akan dilakukan dua pengujian substruktur yang pertama melihat pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja kemudian pada substruktur yang kedua akan diuji pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi. Adapun masing-masing substruktur akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Substruktur 1 adalah pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X) terhadap**  
**Motivasi Kerja (Z)**

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X	0.326	2.932	0.005	Signifikan
Dependent Variabel = Z R = 0.326 R square = 0.106 F hitung = 8.538 Sig F hitung = 0.005				

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.12, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Z = 0.236 X + e1$$

Nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja adalah 0.326 dan juga nilai signifikan  $0.005 < 0.05$  yang berarti Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

b. Substruktur 2 adalah pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi

**Tabel 4.11**  
**Hasil analisis regresi Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X) dan Motivasi**  
**Kerja (Z) terhadap Komunikasi Organisasi (Y)**

Model	Beta	T	Sig	Keterangan
X	0.113	2.593	0.016	Signifikan
Z	0.760	10.946	0.000	Signifikan
Dependent Variabel = Y R = 0.823 R square = 0.678 F hitung = 74.773 Sig F hitung = 0.000				

Sumber: Data yang diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.13, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 0.113 X + 0.760 Z + e2$$

Nilai *Standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variable Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi adalah 0.113 dan juga nilai signifikan  $0.016 < 0.05$  yang berarti Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi nilai *standardized coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi adalah 0.760 dan juga nilai signifikan  $0.000 < 0.05$  yang berarti Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

#### 4.1.5.2 Perhitungan Pengaruh Variabel

**Tabel 4.12**  
**Pengaruh Perhitungan Variabel**

Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Nilai Signifikan
X ke Y = 0.113	X ke Z ke Y = (0.326) x (0.760) = 0.247	X ke Z ke Y = (0.326) + (0.760) = 1.086	X ke Y = 0.016 (signifikan)
Z ke Y = 0.760			Z ke Y = 0.000 (signifikan)
X ke Z = 0.326			X ke Z = 0.005 (signifikan)

Sumber: Data yang diolah, 2021.

##### a. Pengaruh Langsung

Untuk menghitung pengaruh langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi

$$X \longrightarrow Y = 0.113$$

2. Pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

$$Z \longrightarrow Y = -0.760$$

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja

$$X \longrightarrow Z = 0.326$$

b. Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja

$$X \longrightarrow Z \longrightarrow Y = 0.326 \times 0.760 = 0.247$$

c. Pengaruh Total

Untuk menghitung pengaruh total digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan partisipatif terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja

$$X \longrightarrow Z \longrightarrow Y = 0.326 + 0.760 = 1.086$$

2. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi

$$X \longrightarrow Y = 0.113$$

#### 4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan nilai t statistic dimana nilai t statistic yang lebih besar dari nilai t tabel 1.665 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berikut hasil pengujian hipotesis berdasarkan yang terbentuk.

**Tabel 4.13**  
**Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien	T Statistik	Signifikan	Keterangan
1	X ke Y	0.113	2.593	0.016	Signifikan
2	X ke Z	0.326	2.932	0.005	Signifikan
3	Z ke Y	0.760	10.946	0.000	Signifikan
4	X ke Z ke Y	0.247	2.932	0.005	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2021.

**a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 2.593 lebih besar dari nilai t tabel 1.665, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasi. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan nilai koefisien 0.113 menunjukkan pengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasi.

**b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap variabel Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai t statistic 2.932 lebih besar dari nilai t tabel 1.665, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja. Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan nilai koefisien 0.326 menunjukkan pengaruh terhadap variabel Motivasi Kerja.



### **c. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Komitmen Organisasi. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai  $t$  statistic 10.948 lebih besar dari nilai  $t$  tabel 1.665, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasi. Variabel Motivasi Kerja dengan nilai koefisien 0.760 menunjukkan pengaruh terhadap variabel Komitmen Organisasi.

### **d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja**

Hipotesis menguji ada tidaknya pengaruh secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan nilai  $t$  statistic 2.932 lebih besar dari  $t$  tabel 1.665, sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi dapat dilihat dari uji pengaruh jalur sebesar 0.247 menunjukkan pengaruh tidak langsung antara variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi melalui Motivasi Kerja.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT.

Bank Muamalat Indonesia nilai signifikan  $0.016 < 0.05$  atau lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Berarti gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai *standardized Coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi adalah 0.113. Berarti tinggi rendahnya gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi komitmen organisasi pada perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan Penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi, Kamaluddin, & Mahrani (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Marroska, Habbiburahman, & Oktavianur (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Ayat berikutnya menjelaskan tentang gaya kepemimpinan yaitu dijelaskan dalam Al-Qur'an surah An-Nahl ayat 62, yang berbunyi:

وَيَجْعَلُونَ لِلَّهِ مَا يَكْرَهُونَ وَتَصِفُ أَلْسِنَتُهُمُ الْكُذِبَ أَنَّ لَهُمُ الْحُسْنَىٰ  
 ۖ لَا جَرَءَ لَهُمُ النَّارَ وَأَنَّهُمْ مُّفْرَطُونَ

*Artinya: Dan mereka menetapkan bagi Allah apa yang mereka sendiri membencinya, dan lidah mereka mengucapkan kedustaan, yaitu bahwa sesungguhnya merekalah yang akan mendapat kebaikan. Tiadalah diragukan bahwa nerakalah bagi mereka, dan sesungguhnya mereka segera dimasukkan (ke dalamnya).*

Adapun contoh gaya kepemimpinan pada masa Rasulullah SAW: Rasulullah diutus oleh Allah mempunyai satu risalah yang sempurna. Risalah ini pun hendaklah ditunaikan dengan sempurna, dan menjadi bekal hidup manusia. Islam sebagai rahmatan lil'alamina memang datang untuk membawa rahmat bagi seluruh alam tanpa terkecuali. Sebagai seorang pemimpin umat Islam,

Rasulullah memiliki pola kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh masyarakat yang multi etnis, multi ras dan multi agama. Pada periode pemimpinannya di Madinah Rasulullah berhadapan dengan masyarakat yang heterogen. Sebagaimana diketahui bahwa *fiqh siyasah syar'iyah* telah dilaksanakan oleh Rasulullah SAW dalam mengatur dan mengarahkan umatnya menuju tatanan sosial-budaya yang diridhai Allah SWT. Fakta itu semakin nampak setelah Rasulullah hijrah dari Makkah ke Madinah.

#### **4.2.2 Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia nilai signifikan  $0.005 < 0.05$  atau lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Berarti gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Nilai *standardized Coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variable gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi kerja adalah 0.326. Berarti tinggi rendahnya gaya kepemimpinan partisipatif mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Pegawai pada PT. Bank Muamalat Indonesia menjelaskan pada hasil wawancara dan observasi bahwa gaya kepemimpinan partisipatif sangat memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini juga dibuktikan pada jawaban responden dari item X1.2 yang menyatakan bahwa seorang pemimpin pada PT.

Bank Muamalat Indonesia mampu memberikan motivasi kemampuan kepada bawahannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian menurut Fajrin & Susilo (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan delegatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Fitriyasni & Safrida (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian juga mendukung teori dari Robbins (2007) bahwa pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan. Pada gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin mengharapkan saran karyawan sebelum mengambil keputusan. Diharapkan semua karyawan dapat memberikan kontribusi positif dalam memberikan saran-sarannya sebelum pengambilan keputusan. Dalam hal ini pemimpin dan karyawan dapat berkomunikasi dan berkonsultasi secara baik. Hal ini nantinya akan memotivasi karyawan jika gaya kepemimpinan partisipatif dapat diterapkan dengan baik pada perusahaan.

Motivasi kerja dalam pandangan Islam yang berarti dalam mengerjakan sesuatu harus dengan semangat, optimis, dan penuh kegembiraan. Hal ini dikarenakan setiap perbuatan kita akan dilihat oleh Allah swt. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surah At-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا ۖ فَسِيرَیَ اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ ۚ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ ۖ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

#### **4.2.3 Pengaruh Langsung Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT. Bank Muamalat Indonesia nilai signifikan  $0.000 < 0.05$  atau lebih kecil dari taraf signifikan yang ditentukan. Berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Nilai *standardized Coefficient beta* menunjukkan besarnya kontribusi variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi adalah 0.760. Berarti tinggi rendahnya motivasi kerja mempengaruhi komitmen yang baik kepada karyawan pada perusahaan tersebut.

Pegawai pada PT. Bank Muamalat Indonesia mampu menilai kemampuan dirinya dalam memotivasi karyawan sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan pada jawaban responden dari item Z1.4 yang menyatakan bahwa pada PT. Bank Muamalat Indonesia memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga semakin termotivasi karyawan maka semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi tersebut.

Hasil penelitian juga mendukung teori dari Patiar dan Wang (2016) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi terbentuk berdasarkan perlakuan pimpinan terhadap bawahannya yang dapat menumbuhkan keterikatan dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan

beberapa penelitian sebelumnya, penelitian ini membangun hipotesis bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berdampak positif terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tania & Sutanto (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Putri, Hakim, & Makmur (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dalam kajian islam, komitmen organisasi merupakan sebuah ketaatan atau seseorang terhadap sebuah keyakinan sehingga orang tersebut rela melakukan apapun yang diperintahkan kepadanya. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surah An-Nuur ayat 53, yang berbunyi sebagai berikut:

وَأَقْسَمُوا بِاللَّهِ جَهْدَ أَيْمَانِهِمْ لَئِنْ أَمَرْتَهُمْ لَيَخْرُجُنَّ ۚ قُلْ لَا تُقْسِمُوا ۚ طَاعَةٌ مَعْرُوفَةٌ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan mereka bersumpah dengan nama Allah sekuat-kuat sumpah, jika kamu suruh mereka berperang, pastilah mereka akan pergi. Katakanlah: "Janganlah kamu bersumpah, (karena ketaatan yang diminta ialah) ketaatan yang sudah dikenal. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Ayat diatas menjelaskan tentang pentingnya komitmen terhadap sesuatu, Mustafa (1993) menyatakan iman kepada Allah SWT dan siap melaksanakan perintah-Nya maka itu bisa dikatakan sebagai komitmen kepada Allah SWT, begitu juga dalam melaksanakan perintah-Nya dilaksanakan dengan ikhlas sebagai bentuk memasrahkan diri kepada Allah SWT dapat pula diklasifikasikan sebagai komitmen kepada Allah SWT. Dalam islam komitmen merupakan suatu

kewajiban manusia, dimana komitmen dijunjung tinggi dalam setiap hubungan antar sesama manusia sebagai media penghubung.

#### **4.2.4 Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja, dibuktikan dalam uji pengaruh jalur sebesar 0.247 dan perbandingan t hitung dengan t tabel  $2.932 < 1.665$  dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi. Berarti motivasi kerja dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan partisipatif dalam peningkatan komunikasi organisasi pada perusahaan tersebut.

Ketika semua kebutuhan motivasi kerja pada karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia sudah terpenuhi maka akan membuat seorang pemimpin harus memperhatikan gaya kepemimpinan partisipatif saat bekerja yang dapat mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi pada karyawan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siregar, Alfani, & Hasibuan (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Astryanty, Mukzam, & Mayowan (2016) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Arini & Soliha (2017) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

komitmen organisasional. Abadiyah (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung teori dari Soelistya (2014) bahwa pada gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprah diorganisasi. Dengan adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan dalam setiap aktivitas perusahaan, maka karyawan akan lebih merasa dihargai dan termotivasi sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih komitmen pada perusahaan dan menunjukkan daya upaya guna meningkatkan kinerjanya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai perumusan masalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan pada PT. Bank Muamalat Indonesia tersebut baik sehingga membuat karyawan memiliki komitmen yang baik satu sama lain.
2. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh atasan pada PT. Bank Muamalat Indonesia tersebut baik sehingga membuat karyawan termotivasi dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
3. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini dikarenakan motivasi kerja yang baik akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia.
4. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang melalui motivasi kerja, dikarenakan motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia dapat

memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap komitmen organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis serta simpulan data penelitian, maka peneliti menggunakan saran-saran sebagai berikut:

1. Pegawai PT. Bank Muamalat Indonesia
  - a. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan informasi atau dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja dalam peningkatan komitmen organisasi.
  - b. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan motivasi kerja yang diberikan atasan kepada karyawan kurang dalam peningkatan komitmen organisasi, maka dari itu seorang atasan lebih sering memberikan arahan atau motivasi bagi karyawan agar terdapat komitmen organisasi yang baik.
2. Bagi Peneliti selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang diajukan adalah diharapkan peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan hasil penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti *leader member exchange*, kepemimpinan situasional, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan masih banyak variabel lain untuk dijadikan sebuah penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, A. K. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Komitmen Organisasi Pada Universitas Al Khairaat Palu. *Jurnal Ekonomi Trend*, Vol. 8 No. 2. Juli- Desember .
- Amiruddin. (2007). Fungsi Departemen Personalia Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol.3, No.1. Semarang , 9-16.
- Amstrong, M. (2003). *Managing People: A Practical Guide For Line Manager*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Antoni, F. (2006). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Orientasi Tugas dan Orientasi Hubungan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara Surabaya. *Tesis Universitas 17 Agustus Surabaya* .
- Ardana, K., Mujiati, N. W., & Mudiarta Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ari Suputra, I. D., & Sriathi, A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 9 , 4628-4656.
- Arini, R. D., & Soliha, E. (2017). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 5, No.3. Oktober .
- Astryanty, M., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 40 No.1. November .
- Baron, A., & Amstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Dinata, M. F., Bachri, A. A., & Rahmawati, R. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff Administrasi Umum Dan Keuangan Rumah Sakit Islam Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 6 No. 2 .

- Djazuli, H. (2017). *Fiqh Siyasa; Implementasi Kemaslahatan Umat Dala Rambu-Rambu Syariah*. Jakarta: Kencana.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media.
- Ekowati, V. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap OCB Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional. *Disertasi. PPSUB*.
- Fajariyanti, Y. (2003). *Komitmen Organisasional Karyawan Dan Faktor-Faktor Penentunya : Suatu Telaah Konseptual-Empiris*. Fokus Manajerial, 1 (1) : 68-76.
- Fajrin, I., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebun Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 61 No. 4*, 117.
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Kependidikan, Vol. 46 No.1. Mei*, 121-134.
- Feriyanto, A., & Triana, E. S. (2015). *Komunikasi Bisnis (Strategi Komunikasi dalam Mengelola Bisnis)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Fitriyasni, & Safrida, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru. *FITRA, Vol. 3, No. 2*, 2621-7201.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed). Universtas Diponegoro.
- Gondowahjudi, L. E., Ratri, D. R., & Hakim, L. (2018). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Yang Dimediasi Oleh Motivasi di RSUD Kota Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP). Vol.4, No.4*, 331-342.
- Goris, J. R. (2007). Effects of Satisfaction with Communication on The Relationship Between Individual Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Management Development School of Business, ANDrew University, Berrien Springs, Michigan, USA. Volume.26, No.8*, 737-752. Emerald Group Publishing Limited.
- Gujarati, D. (1999). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.

- Hamzah, U. B. (2008). *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. (1984). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE & LMP2M AMPYKPN.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, D. (2010). *Manajemen Resiko. Cetakan 12*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heryanto, D., Riadi, S. S., & Robiansyah. (2017). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dukungan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen, Vol. 9 No.1* , 8-13.
- Hidayah, S., & Pribadi, K. (2011). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, Vol.18 No.31* .
- Husain, W. (2011). *Partisipative Leadership*. Bandung: MQS Publishing.
- Indarina, I. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Inspektorat Kabupaten Sleman). *Eprints Repository Software* .
- Kartini, K. (1994). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kohler, J., & Applbaum, R. L. (1981). *Organizational Communicatin: Behavioral Perspective*. New York: Holt Rinehart and Winstons.
- Kordi, M. (2011). *Kiat Sukses Budidaya Rumput Laut di Laut dan Tambak*. Yogyakarta: Andi.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif, Vol. 14 No. 2. Desember* , 384-401.

- Kuratko, D. F. (2003). *Entrepreneurship Education: Emerging Trends And Challenger For The 21st Century*. Coleman Foundation White Paper Series For The US Association Of Small Business And Entrepreneurship.
- Lestari, R., & Ilyas, Y. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dinas Satuan Polisi Pamong Praja (SATPOL PP) Kabupaten Bogor. *Jurismata*, Vol. 1 No.2. Desember , 229-240.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior, 11th Edition*. New York: McGraw-Hill Literatural.
- Mangkunegara, A. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Marroska, R., Habbiburahman, & Oktavianur, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Mesuji. *Jurnal Visionist*, Vol. 8 No. 1. Maret .
- Mathis, R. L., & J.H, J. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mccromick, E. J. (1985). *Industrial Psycology*. New York: Prentice Hall, Inc.
- Mekta, H. Q. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi. Program Studi Akuntansi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Meyer, & Allen. (2010). *Commitment in the workplace: Theory, research, and applcation*. California: Sage Publication, Inc.
- Minnery, J. R. (1985). *Conflict Management In Urban Planning*. England: Gower Publishing Company Limited.
- Mulyadi, D. Z., Kamaluddin, M., & Mahrani, S. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (The Role of Work Satisfaction in Educating Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitments). *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, Vol. 3 No. 1. April , 89-102.
- Mulyawan, S. (2015). *Manajemen Risiko*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Nazili, I. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Garuda Indonesia Kota Semarang)*. Semarang: Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Diponegoro Semarang.
- Nugraha, Y. A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. General Finance Cabang Serang. *Jurnal Ilmiah Revenue*, Vol. 2 No.2 .
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). *The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586-608.
- Podungge, R., & Monoarfa, M. A. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Pengambilan Keputusan Di Desa Longalo Kecamatan Bulango Utara Kabupaten Bone Bulango*. Gorontalo: Laporan Penelitian Pengembangan Program Studi Dana PNPB Anggaran 2014. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Gorontalo.
- Pujiyanti, F. (2015). *Cara Cepat Menguasai Laporan Keuangan Dalam Sekejap Otodidak Tanpa Guru Khusus Untuk Perpajakan & UKM*. Lembaga Pustakan Indonesia.
- Purnama, N. Q., Sunuharyo, B. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 40 No.2 November , 39-47.
- Putri, N. E., Hakim, A., & Makmur, M. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, Vol. 4 No. 1 .
- R, W. P., & Don F, F. (2006). *Komunikasi Organisasi (Stretegi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo, H. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Rizal, N. A. (2019). Peran Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Desa. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, Vol. 8 No.1. Januari .

- Robbins. (2007). *Organizational Behavior. eDISI kEDUA*. Singapore: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa Hadyana Puja Atmaja*. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior. Edisi Empat Belas*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ross, M. H., & Ross. (1993). *The Management Of Conflict: Interpretations And Interests In Comparative Perspective*. Yale University Press.
- Rumangkit, S., & Haholongan, J. (2019). Person Organization Fit, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal TECHNOBIZ Vol. 3, No. 4* , 19-24.
- Sadiartha, A. A., & Sitorus, S. A. (2018). Organizational Culture, Communication and Leadership Style on Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science. Vol.7 No.4* , 2147-4486.
- Saniatusilma, H., & Suprayogi, N. (2015). *Manajemen Risiko Dana Tabarru'*. PT. Asuransi Jiwa Syariah Al-Amin. JESTT. Vol.2, No.12.
- Santoso, S. (2000). *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: Cetakan Kedua. Elex Media Computindo.
- Siagian, S. P. (2006). *Organisasi Kepemimpinan Dan Perilaku Administrasi* . Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Siagian, S. P. (1988). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Siahaan, H. (2007). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sibali, H. M., & Hasiara, L. O. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Komitmen Organisasi Pada Politeknik Negeri Samarinda. *Jurnal EKSIS, Vol. 10 No.1. April* , 2817-2825.
- Siregar, M., Alfani, N. A., & Hasibuan, M. H. (2019). The Effect Of Organizational Climate And Leadership Style On Organizational Commitment And Employee Performance At PDAM Tirtanadi Sumatra Province. *JURNAL CREATIVE AGUNG Volume IX, Nomor 2. April* , 1-13.
- Soekartawi. (2002). *Analisis Usahatani*. Jakarta: UI Press.



- Soelistya, D. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Di Maspion Group Surabaya Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 No.1 , 1-10.
- Solimun. (2012). *Permodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Modul Pelatihan GSCA Universitas Brawijaya.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sperling, A. (1987). *Psychology: Made Simple*. London: Publisher W.H. Allen & Co. Ltd.
- Standford, F. H. (1969). *Human Resource Management. Fourteenth Edition*. New York: Mcgraw Hill.
- Stanton, W. J. (1981). *Manajemen Pemasaran Dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Subagyo, U., Miyasto, & Idris. (2014). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 23 No. 1. Juli .
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2001). *Metode Penilaian*. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman. (2010). Analisis Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Terhadap Kinerja Usaha Kecil Yang Dikelola Perempuan (Dengan Pendekatan Balanced Scored). *Jurnal Kinerja, Bisnis dan Ekonomi* , 14 (3): 248-62.
- Sumaryanto. (2010). *Manajemen Konflik Sebagai Salah Satu Solusi Dalam Pemecahan Masalah*. Yogyakarta: Artikel Universitas Negeri Yogyakarta.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suwandi, M., Suryani, D., & Yusuf, F. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Sejahtera BUana Trada Jakarta. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, Vo. 2 No.1 , 2614-3747.

- Syaiyid, E., Utami, H. N., & Riza, M. F. (April 2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 1 No.1 , 104-113.
- Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE Di Surabaya. *Jurnal AGORA*, Vol. 1 No.3 .
- Thoha, M. (2001). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Thoha, M. (2006). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2010). *Pembinaan Organisasi, proses dianosa dan intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Thoha, M. (1999). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2004). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tomasoa, S. K. (2015). Hubungan Kausalitas Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai BKD Kota Ambon. *Jurnal Eksekutif*, Vol. 12 No. 1. Juni .
- Tozani, A. (2013). Efek Moderasi Budaya Organisasi pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus pada PT Xtel Jakarta). *Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie* .
- Tumengkol, S. M. (2016). Dinamika Konflik Dalam Organisasi. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum. Volume 3 Nomor 1* .
- Utomo, S. (2010). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Berkat Cipta Karya Nusantara. *Jurnal* .
- Utomo, S. (2010). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. CV Berkat Cipta Karya Nusantara Surabaya. *Jurnal* .
- Wahjosumidjo. (2001). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik Dalam Organisasi: Pedoman Praktis Bagi Pemimpin Visioner*. Bandung: Alfabeta.

- Wahyudi, A. (2004). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Etika Kerja Islami Terhadap Perforfansi Kerja Paea Staf Pengajar Pada Perguruan Tinggi Di Surakarta Dengan Basis Institusi Sebagai Variabel Moderator. *Perspektif*, 9 (2) , 117-128.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Nominal. Volume IV Nomor 1* , 96-112.
- Wahyuningsih, T., Wahyudi, A., & Widajanti, E. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebaga Variabel Mediasi Pada Inspektorat Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Vol.13 Edisi Khusus Sept* , 200-210.
- Winardi, J. (2006). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Yunanto, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai BKD Klaten. *ADVANCE Edisi Februari, Vol.1 No. 2* .
- Fachtullah Reza. (2020). (Wawancara pada 30 November 2020).  
<https://tafsirq.com/>.

1. Usia	: 1. 18-23 th	2. 24-29 th	3. 30-34 th	4. > 34 th
2. Lama Bekerja	: 1. 1-2 th	2. 3-4 th	3. > 5 th	
3. Pendidikan Terakhir	: 1. <SMA	4. Sarjana (S1)		
	2. SMA	5. Pasca Sarjana (S2/ S3)		
	3. Diploma			

### Kuesioner Gaya Kepemimpinan Partisipatif

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan saya memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum karyawan melakukan pekerjaannya.					
2	Pimpinan saya memberikan arahan jika karyawan mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan.					
3	Pimpinan saya memberi arahan waktu atau mentargetkan kapan pekerjaan harus selesai.					
4	Pimpinan saya memberikan kritik atau saran yang membangun kepada karyawan terhadap hasil kerja yang kurang maksimal.					
5	Pimpinan saya bersikap adil dalam memperlakukan semua karyawan.					
6	Cara menegur atau memperingatkan pimpinan saya kepada karyawan sangatlah bijaksana.					
7	Pimpinan saya bersikap ramah terhadap karyawan.					
8	Pimpinan saya mengutamakan kesejahteraan karyawan.					
9	Pimpinan saya mengawasi, menilai, dan mengkoreksi setiap pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan.					
10	Pimpinan saya menekankan kinerja yang berkelanjutan agar mencapai hasil yang memuaskan.					
11	Pimpinan saya menanamkan sikap optimis dalam melakukan pekerjaan.					
12	Pimpinan saya menekankan agar kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.					
13	Pimpinan saya sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan kerja.					
14	Pimpinan saya meminta saran dari karyawan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.					
15	Pimpinan saya menuntut agar karyawan bisa lebih aktif dan partisipatif.					

### Kuesioner Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini					
2	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga					
3	Saya merasa menjadi bagian keluarga pada perusahaan ini					
4	Saya sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini					
6	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
7	Saya merasa perusahaan ini telah banyak berjasa bagi hidup saya					
8	Saya merasa belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan ini					
9	Perusahaan ini layak mendapatkan kesetiaan dari saya					

### Kuesioner Motivasi Kerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya diberikan sarana dan prasarana yang mendukung semua kegiatan tugas					
2	Saya diberikan jam istirahat yang cukup oleh perusahaan					
3	Saya diberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja					
4	Saya diberikan jaminan sosial tenaga kerja					
5	Saya diberikan dana pensiun					
6	Saya diberikan tunjangan kesehatan dan perlengkapan keselamatan kerja					
7	Saya berinteraksi dengan orang lain					
8	Saya menjalin hubungan kerja yang harmonis					
9	Saya menerima kebutuhan dalam kelompok					
10	Saya menerima kebutuhan untuk mencintai dan dicintai					
11	Perusahaan selalu memberikan hadiah bagi					

	karyawan yang berprestasi					
12	Saya menghormati sesama karyawan dan pemimpin					
13	Saya menghargai sesama karyawan dan pemimpin.					
14	Saran dan kritik yang diberikan oleh pemimpin menjadikan saya lebih maju					
15	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih disiplin dalam bekerja					

## 2. Data Kuesioner

No	Gaya Kepemimpinan Partisipatif						Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	
1	1	4	2	4	1	2	14
2	4	4	4	5	5	4	26
3	4	5	4	4	5	4	26
4	5	3	4	5	4	4	25
5	1	4	2	5	4	2	18
6	3	5	4	4	3	4	23
7	5	4	5	4	4	5	27
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	3	4	3	4	4	22
10	4	5	3	4	5	3	24
11	3	4	5	4	3	5	24
12	3	2	4	3	2	4	18
13	4	4	5	5	4	5	27
14	4	4	4	5	4	4	25
15	1	4	2	4	1	2	14
16	4	4	5	4	4	5	26
17	5	4	5	4	4	5	27
18	2	4	2	4	5	2	19
19	4	4	4	5	5	4	26
20	5	5	4	4	3	4	25
21	2	5	1	3	4	1	16
22	4	4	5	4	4	5	26
23	1	3	4	2	3	4	17
24	4	5	4	5	4	4	26
25	4	4	4	5	4	4	25
26	4	5	4	5	4	4	26
27	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	4	4	5	4	27
30	4	4	3	4	4	4	23

31	5	5	4	4	4	4	26
32	5	5	4	4	4	4	26
33	5	4	5	5	5	4	28
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	3	4	4	4	4	23
37	4	4	5	3	3	4	23
38	4	4	4	4	4	4	24
39	5	5	4	4	5	4	27
40	4	4	3	4	4	4	23
41	4	3	4	2	5	4	22
42	4	3	4	4	3	4	22
43	4	3	3	3	4	4	21
44	4	4	3	4	4	4	23
45	5	5	4	4	4	4	26
46	3	3	3	3	3	4	19
47	4	4	3	4	3	4	22
48	3	3	5	3	4	4	22
49	4	5	4	4	4	4	25
50	4	4	4	5	4	4	25
51	4	1	2	1	5	2	15
52	4	4	4	5	4	4	25
53	4	5	4	3	4	4	24
54	4	5	4	4	5	4	26
55	1	4	2	5	4	2	18
56	4	5	4	4	4	4	25
57	4	3	4	4	4	4	23
58	4	4	5	5	4	5	27
59	4	5	4	4	5	4	26
60	1	4	3	4	5	3	20
61	4	4	4	5	4	4	25
62	4	3	5	4	3	5	24
63	5	3	5	4	4	5	26
64	4	4	5	4	4	5	26
65	4	4	3	4	4	3	22
66	3	5	4	4	5	4	25
67	5	4	4	4	4	4	25
68	5	4	4	4	4	4	25
69	1	5	2	4	2	2	16
70	4	4	4	3	4	4	23
71	4	4	5	4	4	5	26



72	4	4	5	4	4	5	26
73	4	4	5	4	4	5	26
74	5	4	4	4	5	4	26

Motivasi Kerja										Total
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	
5	4	5	4	4	5	4	4	3	5	43
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	37
4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	43
4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	41
3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36
5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	43
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	36
5	1	5	1	4	1	1	4	4	5	31
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37
4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	44
4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37
5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	36
4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	43
3	1	2	4	2	3	4	3	2	2	26
4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	40
4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	39
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	37
5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	42
3	1	3	4	1	1	3	4	1	3	24
5	3	4	3	4	5	4	4	4	4	40
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	44
4	3	2	3	4	4	3	2	4	2	31
4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	42
4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	43
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42
4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	35
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	44
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	42
1	3	3	2	4	3	3	4	2	3	28
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	37
5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	44
4	2	1	4	3	3	2	4	3	1	27

4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	40
3	1	4	3	1	1	4	3	4	4	28
4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	43
3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	35
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	43
3	1	2	4	1	2	3	1	3	2	22
4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	40
1	4	2	4	3	3	3	2	3	2	27
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	42
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37
4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	38
1	4	4	3	1	1	4	4	4	3	29
4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	39
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	39
2	4	2	4	3	5	3	3	3	3	32
4	5	4	5	4	4	5	4	2	5	42
4	3	3	4	4	4	3	5	5	4	39
4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	40
4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	41
2	4	3	2	3	4	4	5	4	3	34
4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	40
3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	35
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	40
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
2	4	2	5	2	4	4	3	3	3	32
4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	42

Komitmen Organisasi										Total
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	
3	3	2	5	4	5	4	4	5	5	40
2	4	3	4	3	4	4	3	3	5	35
4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	43
3	4	3	4	5	4	5	4	4	5	41
3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	36
3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	40
4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	37
4	3	3	5	1	5	1	4	1	5	32
2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	37
4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	44
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	45
4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	40
4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	39
4	4	4	4	5	4	4	5	3	5	42
4	4	1	3	1	2	4	2	3	3	27
5	5	3	4	3	4	3	5	4	2	38
4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	41
2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	33
3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	40
4	4	4	3	1	3	4	1	1	3	28
4	4	5	5	3	4	3	4	5	4	41
4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
4	4	5	4	3	2	3	4	4	2	35
3	4	3	4	5	4	4	5	3	4	39
4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	44
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	43
4	5	5	4	3	4	3	4	3	4	39
4	1	1	4	4	5	4	4	5	4	36
4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	39
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	45
4	5	5	1	3	3	2	4	3	4	34
4	5	5	3	4	4	3	4	4	2	38
4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	43
4	5	5	4	2	1	4	3	3	4	35
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42
4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	42
4	5	5	3	1	4	3	1	1	4	31
4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	40
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	43

[illegible]

### 3. Deskripsi Frekuensi Responden Variabel

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	7	9.5	9.5	9.5
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	12.2
	Netral	6	8.1	8.1	20.3
	Setuju	45	60.8	60.8	81.1
	Sangat setuju	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	2.7
	Netral	12	16.2	16.2	18.9
	Setuju	41	55.4	55.4	74.3
	Sangat setuju	19	25.7	25.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	7	9.5	9.5	10.8
	Netral	9	12.2	12.2	23.0
	Setuju	41	55.4	55.4	78.4
	Sangat setuju	16	21.6	21.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Netral	9	12.2	12.2	16.2
	Setuju	47	63.5	63.5	79.7
	Sangat setuju	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	5.4
	Netral	9	12.2	12.2	17.6
	Setuju	46	62.2	62.2	79.7
	Sangat setuju	15	20.3	20.3	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	7	9.5	9.5	10.8
	Netral	3	4.1	4.1	14.9
	Setuju	50	67.6	67.6	82.4
	Sangat setuju	13	17.6	17.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
	Tidak setuju	3	4.1	4.1	8.1
	Netral	11	14.9	14.9	23.0
	Setuju	48	64.9	64.9	87.8
	Sangat setuju	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	5	6.8	6.8	6.8
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	8.1
	Netral	14	18.9	18.9	27.0
	Setuju	40	54.1	54.1	81.1
	Sangat setuju	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	7	9.5	9.5	10.8
	Netral	11	14.9	14.9	25.7
	Setuju	45	60.8	60.8	86.5
	Sangat setuju	10	13.5	13.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Netral	12	16.2	16.2	20.3
	Setuju	47	63.5	63.5	83.8
	Sangat setuju	12	16.2	16.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.4	5.4	5.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	8.1
	Netral	10	13.5	13.5	21.6
	Setuju	52	70.3	70.3	91.9
	Sangat setuju	6	8.1	8.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	4	5.4	5.4	5.4
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	6.8
	Netral	14	18.9	18.9	25.7
	Setuju	39	52.7	52.7	78.4
	Sangat setuju	16	21.6	21.6	100.0
	Total	74	100.0	100.0	



**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	2.7
	Netral	17	23.0	23.0	25.7
	Setuju	47	63.5	63.5	89.2
	Sangat setuju	8	10.8	10.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
	Netral	14	18.9	18.9	23.0
	Setuju	48	64.9	64.9	87.8
	Sangat setuju	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	3	4.1	4.1	5.4
	Netral	16	21.6	21.6	27.0
	Setuju	45	60.8	60.8	87.8
	Sangat setuju	9	12.2	12.2	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	4	5.4	5.4	6.8
	Netral	18	24.3	24.3	31.1
	Setuju	41	55.4	55.4	86.5
	Sangat setuju	10	13.5	13.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak setuju	16	21.6	21.6	21.6
	Netral	6	8.1	8.1	29.7
	Setuju	38	51.4	51.4	81.1
	Sangat setuju	14	18.9	18.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	1	1.4	1.4	2.7
	Netral	20	27.0	27.0	29.7
	Setuju	31	41.9	41.9	71.6
	Sangat setuju	21	28.4	28.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	2	2.7	2.7	2.7

Tidak setuju	1	1.4	1.4	4.1
Netral	25	33.8	33.8	37.8
Setuju	23	31.1	31.1	68.9
Sangat setuju	23	31.1	31.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

#### Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	3	4.1	4.1	4.1
Tidak setuju	3	4.1	4.1	8.1
Netral	11	14.9	14.9	23.0
Setuju	48	64.9	64.9	87.8
Sangat setuju	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

#### Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	5	6.8	6.8	6.8
Tidak setuju	1	1.4	1.4	8.1
Netral	14	18.9	18.9	27.0
Setuju	40	54.1	54.1	81.1
Sangat setuju	14	18.9	18.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

#### Y1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
Tidak setuju	7	9.5	9.5	10.8
Netral	11	14.9	14.9	25.7
Setuju	45	60.8	60.8	86.5

Sangat setuju	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### Y1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
Tidak setuju	2	2.7	2.7	4.1
Netral	12	16.2	16.2	20.3
Setuju	47	63.5	63.5	83.8
Sangat setuju	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### Y1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	4	5.4	5.4	5.4
Tidak setuju	2	2.7	2.7	8.1
Netral	10	13.5	13.5	21.6
Setuju	52	70.3	70.3	91.9
Sangat setuju	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

### Y1.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
Tidak setuju	3	4.1	4.1	5.4
Netral	16	21.6	21.6	27.0
Setuju	45	60.8	60.8	87.8
Sangat setuju	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

**Y1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	1	1.4	1.4	1.4
	Tidak setuju	4	5.4	5.4	6.8
	Netral	18	24.3	24.3	31.1
	Setuju	41	55.4	55.4	86.5
	Sangat setuju	10	13.5	13.5	100.0
Total		74	100.0	100.0	

#### 4. Uji Validitas

##### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	Gaya Kepemimpinan Partisipatif
X1.1	PearsonCorrelation	1	.072	.601**	.113	.426**	.643**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.542	.000	.336	.000	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1.2	Pearson Correlation	.072	1	-.014	.425**	.152	-.038	.377**
	Sig. (2-tailed)	.542		.905	.000	.196	.749	.001
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1.3	PearsonCorrelation	.601**	-.014	1	.158	.172	.924**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.905		.179	.142	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1.4	Pearson Correlation	.113	.425**	.158	1	.087	.149	.464**
	Sig. (2-tailed)	.336	.000	.179		.459	.205	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1.5	Pearson Correlation	.426**	.152	.172	.087	1	.149	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.196	.142	.459		.204	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74
X1.6	Pearson Correlation	.643**	-.038	.924**	.149	.149	1	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.749	.000	.205	.204		.000



Z1.3	Pearson Correlation	.513 <sup>*</sup>	.365 <sup>*</sup>	1	.006	.409 <sup>*</sup>	.200	.335 <sup>*</sup>	.356 <sup>*</sup>	.379 <sup>*</sup>	.815 <sup>**</sup>	.708 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.957	.000	.088	.004	.002	.001	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Z1.4	Pearson Correlation	.199	.412 <sup>*</sup>	.006	1	.088	.379 <sup>*</sup>	.362 <sup>*</sup>	.048	.036	.050	.412 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.957		.458	.001	.002	.687	.761	.672	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Z1.5	Pearson Correlation	.518 <sup>*</sup>	.560 <sup>*</sup>	.409 <sup>*</sup>	.088	1	.488 <sup>*</sup>	.210	.346 <sup>*</sup>	.346 <sup>*</sup>	.407 <sup>**</sup>	.726 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.458		.000	.073	.003	.003	.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Z1.6	Pearson Correlation	.282 <sup>*</sup>	.556 <sup>*</sup>	.200	.379 <sup>**</sup>	.488 <sup>*</sup>	1	.260 <sup>*</sup>	.217	.231 <sup>*</sup>	.261 <sup>*</sup>	.651 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.088	.001	.000		.026	.063	.048	.025	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Z1.7	Pearson Correlation	.176	.468 <sup>*</sup>	.335 <sup>*</sup>	.362 <sup>**</sup>	.210	.260 <sup>*</sup>	1	.211	.128	.349 <sup>**</sup>	.549 <sup>**</sup>



[illegible]

N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Komitmen Organisasi
Y1.1	Pearson Correlation	1	.401**	.301**	.116	-.127	.065	-.041	.101	-.026	-.016	.388**
	Sig. (2-tailed)		.000	.009	.327	.279	.582	.729	.392	.824	.892	.001
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.2	Pearson Correlation	.401**	1	.748**	.001	-.078	-.055	.099	-.020	-.060	-.140	.399**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.990	.506	.639	.400	.866	.610	.233	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.3	Pearson Correlation	.301**	.748**	1	.044	.010	-.024	.039	-.011	-.053	-.146	.408**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000		.710	.933	.842	.741	.923	.654	.215	.000

	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.4	Pearson Correlation	.116	.001	.044	1	.112	.513**	.199	.518**	.282*	-.004	.556**
	Sig. (2-tailed)	.327	.990	.710		.343	.000	.089	.000	.015	.975	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.5	Pearson Correlation	-.127	-.078	.010	.112	1	.365**	.412**	.560**	.556**	.232*	.623**
	Sig. (2-tailed)	.279	.506	.933	.343		.001	.000	.000	.000	.046	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.6	Pearson Correlation	.065	-.055	-.024	.513**	.365**	1	.006	.409**	.200	.084	.519**
	Sig. (2-tailed)	.582	.639	.842	.000	.001		.957	.000	.088	.478	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.7	Pearson Correlation	-.041	.099	.039	.199	.412**	.006	1	.088	.379**	.209	.461**
	Sig. (2-tailed)	.729	.400	.741	.089	.000	.957		.458	.001	.074	.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
Y1.8	Pearson Correlation	.101	-.020	-.011	.518**	.560**	.409**	.088	1	.488**	.062	.656**

	Sig. (2-tailed)	.392	.866	.923	.000	.000	.000	.458		.000	.599		.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74		74
Y1.9	Pearson Correlation	-.026	-.060	-.053	.282*	.556**	.200	.379**	.488**	1	.166		.602**
	Sig. (2-tailed)	.824	.610	.654	.015	.000	.088	.001	.000		.158		.000
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74		74
Y1.10	Pearson Correlation	-.016	-.140	-.146	-.004	.232*	.084	.209	.062	.166	1		.274*
	Sig. (2-tailed)	.892	.233	.215	.975	.046	.478	.074	.599	.158			.018
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74		74
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.388**	.399**	.408**	.556**	.623**	.519**	.461**	.656**	.602**	.274*		1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.018		
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74		74

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 5. Uji Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	6

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	10

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.646	10

## 6. Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.49629480
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.046
	Negative	-.122
Kolmogorov-Smirnov Z		1.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.218

a. Test distribution is Normal.

## 7. Uji Linieritas

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Between	(Combined)	425.579	14	30.399	1.816	.057
	Groups	Linearity	190.546	1	190.546	11.385	.001
		Deviation from	235.034	13	18.080	1.080	.393
		Linearity					
	Within Groups		987.461	59	16.737		
Total			1413.041	73			

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Between	(Combined)	548.989	14	39.214	1.649	.092
	Groups	Linearity	206.903	1	206.903	8.702	.005
		Deviation from	342.086	13	26.314	1.107	.372
		Linearity					
	Within Groups		1402.794	59	23.776		
Total			1951.784	73			

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen Organisasi Motivasi Kerja	Between	(Combined)	1105.370	18	61.409	10.978	.000
	Groups	Linearity	941.892	1	941.892	168.375	.000
		Deviation from	163.478	17	9.616	1.719	.067
		Linearity					
	Within Groups		307.670	55	5.594		
Total			1413.041	73			

## 8. Uji Heteroskedastisitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.949	1.402		3.529	.001
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	-.097	.050	-.234	-1.929	.058
Motivasi Kerja	-.016	.032	-.061	-.499	.619

a. Dependent Variable: ABS\_RES

## 9. Analisis Path

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.326 <sup>a</sup>	.106	.094	4.923

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	206.903	1	206.903	8.538	.005 <sup>a</sup>
Residual	1744.881	72	24.234		
Total	1951.784	73			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.058	4.109		6.342	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.506	.173	.326	2.922	.005

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	.678	.669	2.531

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	958.142	2	479.071	74.773	.000 <sup>a</sup>
Residual	454.899	71	6.407		
Total	1413.041	73			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Partisipatif

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.025	2.637		3.801	.000
	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	.350	.104	.113	2.593	.016
	Motivasi Kerja	.663	.061	.780	10.946	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi.



## **BIODATA PENELITIAN**

Nama Lengkap : Yulaedy Mir'atu Hayya  
Tempat, tanggal lahir : Gresik, 24 September 1998  
Golongan Darah : B  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Hobbi : Travelling  
Cita-cita : Manajer, Pengusaha  
Alamat Asal : Jln. Anggrek RT. 05 RW. 01, Raci Tengah,  
Sidayu, Gresik  
Telepon/HP : 081234970307  
E-mail : [Yulaedylaedy@gmail.com](mailto:Yulaedylaedy@gmail.com)  
Facebook : Laedy  
Instagram : @Laedy\_mh98

### **Pendidikan Formal :**

2004-2005 : TK Islamiyah Sidayu  
2005-2011 : MI Islamiyah Sidayu  
2011-2014 : SMP Negeri 1 Sidayu  
2014-2017 : SMA NU 1 Gresik  
2017-2021 : S1 Manajemen UIN Malang

### **Pengalaman Organisasi :**

1. Anggota muda UKM Seni Religius UIN Malang, tahun 2017-2018.
2. Pengurus Divisi Qasidah UKM Seni Religius UIN Malang, tahun 2018-2019.
3. Pengurus DEMA Fakultas Ekonomi UIN Malang, tahun 2018-2019.
4. Asisten Laboratorium RESTORY (Research And Statistical Laboratory), tahun 2020-2021.

**Pengalaman Pekerjaan :**

1. Praktek Kerja Lapangan (PKL) PT. PLN (Persero) ULP Kepanjeng, Malang.  
Tahun 2019.

**Kepanitiaan :**

1. Panitia Art Fun Fair Dies Maulidiyah UKM Seni Religius tahun 2018.
2. Panitia Syiar Syair Spesial Ramadhan DT Peduli tahun 2018.
3. Panitia Pekan Olahraga dan Seni Ma'arif Nasional tahun 2018.
4. Panitia Diklat UKM Seni Religius tahun 2018.
5. Panitia Mahakarya UKM Seni Religius tahun 2018.
6. Panitia RATA UKM Seni Religius tahun 2018.
7. Panitia *Celebrate of Glory* Dies Maulidiyah UKM Seni Religius tahun 2019.
8. Panitia Festival Al-Banjari Se-Jawa Timur *Art Fun Fair* UKM Seni Religius tahun 2019.
9. Panitia PBAK Fakultas Ekonomi UIN Malang tahun 2019.
10. Panitia Ekonomi Festival DEMA Fakultas Ekonomi UIN Malang tahun 2019.
11. Panitia Pelatihan Jurnal dan Skripsi DEMA Fakultas Ekonomi tahun 2019.
12. Panitia Seminar Nasional "*Let's Be Creativepreneur: Ubah Hobi Jadi Do It*" DEMA Fakultas Ekonomi tahun 2019.

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Yulaedy Mir'atu Hayya  
NIM/Jurusan : 17510060/Manajemen  
Pembimbing : Dr.Siswanto, M.Si  
JudulSkripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap  
Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada  
PT. Bank Muamalat Indonesia.

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	12 Juni 2020	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	14 Juli 2020	Revisi Bab I	2. 
3.	16 Juli 2020	Revisi Bab I	3. 
4.	19 Agustus 2020	Revisi Proposal	4. 
5.	23 Oktober 2020	Acc Proposal	5. 
6.	26 November 2020	Seminar Proposal	6. 
7.	09 Desember 2020	Revisi Bab I, II dan III	7. 
8.	12 April 2021	Revisi Bab IV dan V	8. 
9.	27 Mei 2021	Revisi Bab IV dan V	9. 
10.	31 Mei 2021	ACC Keseluruhan	10. 

Malang, 31 Mei 2021  
Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen,



**Drs. Agus Sucipto, SE., MM., CRA**  
**NIP 196708162003121001**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

---

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Yulaedy Mir'atu Hayya  
NIM : 17510060  
Handphone : 081234970307  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)  
Email : yulaedylaedy@gmail.com  
JudulSkripsi : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Motivasi Kerja Pada PT. Bank Muamalat Indonesia".

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	19%	5%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 19 Juli 2021  
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001

Yulaedy MH\_17510060

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

19%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

11%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	4%
2	<a href="http://www.bankmuamalat.co.id">www.bankmuamalat.co.id</a> Internet Source	3%
3	<a href="https://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	2%
4	Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Student Paper	2%
5	<a href="https://repository.ung.ac.id">repository.ung.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	1%
7	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	1%
8	<a href="https://journals.usm.ac.id">journals.usm.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="https://etheses.iainponorogo.ac.id">etheses.iainponorogo.ac.id</a>	

	Internet Source	1 %
10	fr.scribd.com Internet Source	1 %
11	media.neliti.com Internet Source	1 %
12	jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id Internet Source	1 %
13	id.123dok.com Internet Source	1 %
14	repository.usd.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes On  
Exclude bibliography On

Exclude matches < 1 %